



مركز البحوث

العوامل المؤثرة في الرغبة في ترك الكوادر الطبية العمل في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض (بحث مسحي مقارنة)

إعداد

د. طلال بن عايد الأحمد



بسم الله الرحمن الرحيم



مركز البحوث

**العوامل المؤثرة في الرغبة في ترك الكوادر
الطبية العمل في المستشفيات الحكومية
بمدينة الرياض
(بحث مسحي مقارن)**

إعداد

د. طلال بن عايد الأحمدي

١٤٢٨هـ - ٢٠٠٧م

بطاقة الفهرسة

③ معهد الإدارة العامة، ١٤٢٨هـ

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

الأحمدي، طلال

العوامل المؤثرة في الرغبة في ترك الكوادر الطبية العمل في المستشفيات
الحكومية بمدينة الرياض ١٤٢٨هـ

٢١٦ ص ١٧ سم × ٢٤ سم

ردمك ١ - ١٥٥ - ١٤ - ٩٩٦٠

١ - تسرب الموظفين - السعودية ٢ - الخدمات الصحية - تنظيم وإدارة

أ - العنوان

١٤٢٨ / ٩٨٣

ديوى ٣٥٠,٨٤١

رقم الإيداع: ١٤٢٨ / ٩٨٣

ردمك: ١ - ١٥٥ - ١٤ - ٩٩٦٠

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ﴾

(سورة إبراهيم: الآية ٧)

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الفصل الأول: مدخل البحث	١٣
مقدمة	١٥
أولاً - مشكلة البحث	١٧
ثانياً - أهمية البحث	١٨
ثالثاً - أهداف البحث	١٩
رابعاً - تساؤلات البحث	٢٠
خامساً - التعريفات الإجرائية للبحث	٢١
سادساً - حدود البحث	٢٢
الفصل الثاني: أدبيات البحث	٢٥
المبحث الأول: الإطار النظري	٢٧
أولاً - مفهوم التسرب	٢٧
ثانياً - تعريف التسرب الوظيفي	٢٨
ثالثاً - أنواع التسرب	٢٩
رابعاً - نتائج التسرب	٣١
خامساً - نماذج التسرب الوظيفي	٣٤
سادساً - العوامل ذات العلاقة بالتسرب الوظيفي	٥٦
سابعاً - العوامل السابقة للتسرب الوظيفي	٦٥
المبحث الثاني: الدراسات السابقة	٧٩
- الدراسات العربية	٧٩
- الدراسات الأجنبية	٨٤
- تعقيب على الدراسات السابقة	٨٧

الموضوع	الصفحة
الفصل الثالث: منهجية البحث	٨٩
أولاً - منهج البحث العلمى المستخدم	٩١
ثانياً - مجتمع وعينة البحث	٩١
ثالثاً - أداة البحث وإجراءاتها	١١٠
رابعاً - خطوات تطبيق الدراسة الميدانية	١١٨
خامساً - أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات	١١٨
الفصل الرابع: عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها	١٢١
أولاً - تقدير نسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية العمل فى المستشفيات	
محل الدراسة	١٢٣
ثانياً - الاختلافات فى نسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية العمل فى المستشفيات	
محل الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية	١٢٩
ثالثاً - اتجاهات الكوادر الطبية فى المستشفيات محل الدراسة نحو أهم	
العوامل النفسية التى تؤثر فيهم وتدفعهم إلى ترك العمل	١٢٨
رابعاً - أهم العوامل التى تؤثر فى نسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية	
العمل فى المستشفيات محل الدراسة	١٦٥
الفصل الخامس: الخلاصة والتوصيات	١٧٥
أولاً - خلاصة نتائج البحث	١٧٧
ثانياً - التوصيات	١٨٣
المراجع	١٨٧
أولاً - المراجع العربية	١٨٩
ثانياً - المراجع الأجنبية	١٩٥
الملاحق	٢٠٣
ملحق رقم (١) - الاستبانة	٢٠٥

فهرس الجداول

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
(١-٢)	جدول مقترح للفروق بين النظرية التقليدية للتسرب ونظرية	
٤٧	لى وميتشل ولى وآخرين	
(٢-٢)	نموذج بول وبوال لتصنيف الموظفين فى المنظمة	٥١
(١-٣)	توزيع مجتمع البحث على الطبقات المختلفة	٩٢
(٢-٣)	توزيع عينة البحث على الطبقات المختلفة	٩٤
(٣-٣)	عدد ونسبة الاستبانات العائدة والمكتملة البيانات	٩٦
(٤-٣)	توزيع أفراد العينة حسب المستشفى الذى يعملون فيه	٩٧
(٥-٣)	توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس	٩٨
(٦-٣)	توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنسية	٩٩
(٧-٣)	توزيع أفراد عينة البحث حسب العمر (السن)	١٠٠
(٨-٣)	توزيع أفراد عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية	١٠١
(٩-٣)	توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى التعليمى	١٠٢
(١٠-٣)	توزيع أفراد عينة البحث حسب مسمى الوظيفة	١٠٤
(١١-٣)	توزيع أفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة	١٠٥
(١٢-٣)	توزيع أفراد عينة البحث حسب الراتب الشهرى بالريال	١٠٦
(١٣-٣)	توزيع أفراد عينة البحث حسب وجود مصدر آخر للدخل غير	
١٠٧	الراتب	
(١٤-٣)	توزيع أفراد عينة البحث حسب الالتحاق بدورات تدريبية	١٠٨
(١٥-٣)	توزيع أفراد عينة البحث حسب التكليف بأعمال أخرى تختلف	
١٠٩	عن أعمال الوظيفة الأصلية	

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
(١٦-٣)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات البعد الأول (الرضا الوظيفي) مع الدرجة الكلية لهذا البعد	١١٤
(١٧-٣)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات البعد الثاني (الالتزام التنظيمي) مع الدرجة الكلية لهذا البعد	١١٥
(١٨-٣)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات البعد الثالث (الاغتراب الوظيفي) مع الدرجة الكلية لهذا البعد	١١٦
(١٩-٣)	معاملات الارتباط بين درجات عبارات البعد الرابع (الثقة التنظيمية) مع الدرجة الكلية لهذا البعد	١١٦
(٢٠-٣)	معاملات الثبات لأبعاد أداة البحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ	١١٧
(١-٤)	اتجاهات مفردات البحث نحو التسرب من المستشفى الذي يعملون فيه	١٢٤
(٢-٤)	تقدير فترات الثقة لنسبة الرغبة في ترك الكوادر الطبية العمل في المستشفيات محل البحث	١٢٧
(٣-٤)	تفضيل القطاعات لذوى الرغبة في الخروج من المستشفى الذى يعملون فيه	١٢٩
(٤-٤)	نتائج اختبار كا٢ لتوضيح الاختلافات في نسبة الرغبة في ترك العمل باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية ذات الوجهين فقط	١٣٠
(٥-٤)	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل في المستشفيات محل البحث باختلاف الجنس	١٣١
(٦-٤)	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل في المستشفيات محل البحث باختلاف الحالة الاجتماعية	١٣١
(٧-٤)	التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل في المستشفيات محل البحث باختلاف الابتعاث للتدريب أو الدراسة	١٣٢

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
(٨-٤)	التوزيع النسبى لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف الجنسية	١٣٢
(٩-٤)	التوزيع النسبى لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف ما إذا كان لديهم مصدر آخر للدخل	١٣٣
(١٠-٤)	التوزيع النسبى لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف ما إذا كانوا يكلفون بأعمال أخرى تختلف عن أعمال وظيفتهم الأصلية	١٣٤
(١١-٤)	نتائج اختبار كا ^٢ لتوضيح الاختلافات فى نسبة الرغبة فى ترك العمل باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية التى لها أكثر من وجهين	١٣٥
(١٢-٤)	التوزيع النسبى لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف نوعية المستشفى	١٣٦
(١٣-٤)	التوزيع النسبى لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف الأعمار	١٣٦
(١٤-٤)	التوزيع النسبى لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف المستوى التعليمى	١٣٦
(١٥-٤)	التوزيع النسبى لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف مسمى الوظيفة	١٣٧
(١٦-٤)	التوزيع النسبى لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف عدد سنوات الخبرة	١٣٧
(١٧-٤)	التوزيع النسبى لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف الراتب الشهري	١٣٧
(١٨-٤)	اتجاهات الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث نحو رضاهم الوظيفى عن العمل فى المستشفى	١٣٨

رقم الجدول	الموضوع	الصفحة
(٤-١٩)	اتجاهات الكوادر الطبية في المستشفيات محل البحث نحو الالتزام التنظيمي تجاه المستشفى الذي يعملون فيه.....	١٤٥
(٤-٢٠)	اتجاهات الكوادر الطبية في المستشفيات محل البحث نحو الاغتراب الوظيفي تجاه المستشفى الذي يعملون فيه	١٥٢
(٤-٢١)	اتجاهات الكوادر الطبية في المستشفيات محل البحث نحو الثقة التنظيمية تجاه المستشفى الذي يعملون فيه	١٦٠
(٤-٢٢)	معاملات الارتباط البسيطة بين المتغيرات المستقلة	١٦٦
(٤-٢٣)	نتائج اختبار Hosmer and Lemeshow لجودة التوفيق	١٦٧
(٤-٢٤)	جدول تصنيف الحالات Classification Table	١٦٧
(٤-٢٥)	نتائج إحصاءات جودة التوفيق	١٦٨
(٤-٢٦)	تحليل الانحدار اللوجيستي بين المتغيرات المستقلة (الخصائص الشخصية والوظيفية، والرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الاغتراب الوظيفي، الثقة التنظيمية) وبين المتغير التابع (النية لترك العمل)	١٦٨

فهرس الأشكال البيانية

رقم الشكل	الموضوع	الصفحة
(١-٢)	مخطط لأنواع التسرب كما يراها الباحث	٣٠
(٢-٢)	نموذج موبلى وآخرين للتسرب الوظيفى	٣٥
(٣-٢)	نموذج دالسيو وآخرين لخطوات التسرب الوظيفى	٣٦
(٤-٢)	نموذج بانيستر وجريفت للتسرب الوظيفى	٣٧
(٥-٢)	نموذج هوم وآخرين للتسرب الوظيفى	٣٨
(٦-٢)	نموذج هوم وآخرين للتسلسل المعتاد للتسرب الوظيفى	٤١
(٧-٢)	نموذج تحليلى بنائى من هوم وآخرين للتسرب الوظيفى	٤١
(٨-٢)	نموذج هانشيك وهولين الاعتيادى لتوجهات وسلوكيات الانسحاب التنظيمى	٤٣
(٩-٢)	نموذج إجباريا وجرين هاوس لمحددات النية للتسرب	٥٣
(١٠-٢)	نموذج جاروس وآخرين لشكل العلاقة بين الالتزام التنظيمى والتسرب الوظيفى	٧٣
(١-٣)	توزيع أفراد العينة حسب المستشفى الذى يعملون فيه	٩٧
(٢-٣)	توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس	٩٨
(٣-٣)	توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنسية	٩٩
(٤-٣)	توزيع أفراد عينة البحث حسب العمر (السن)	١٠٠
(٥-٣)	توزيع أفراد عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية	١٠١
(٦-٣)	توزيع أفراد عينة البحث حسب المستوى التعليمى	١٠٣
(٧-٣)	توزيع أفراد عينة البحث حسب مسمى الوظيفة	١٠٤
(٨-٣)	توزيع أفراد عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة	١٠٥

رقم الشكل	الموضوع	الصفحة
(٩-٢)	توزيع أفراد عينة البحث حسب الراتب الشهري بالريال	١٠٧
(١٠-٢)	توزيع أفراد عينة البحث حسب وجود مصدر آخر للدخل غير الراتب	١٠٨
(١١-٢)	توزيع أفراد عينة البحث حسب الالتحاق بدورات تدريبية	١٠٩
(١٢-٢)	توزيع أفراد عينة البحث حسب التكاليف بأعمال أخرى تختلف	
١١٠	عن أعمال الوظيفة الأصلية	
(١-٤)	توزيع أفراد عينة البحث حسب نية ترك العمل الحالي	١٢٥

الفصل الأول

مدخل البحث

أولاً - مشكلة البحث.

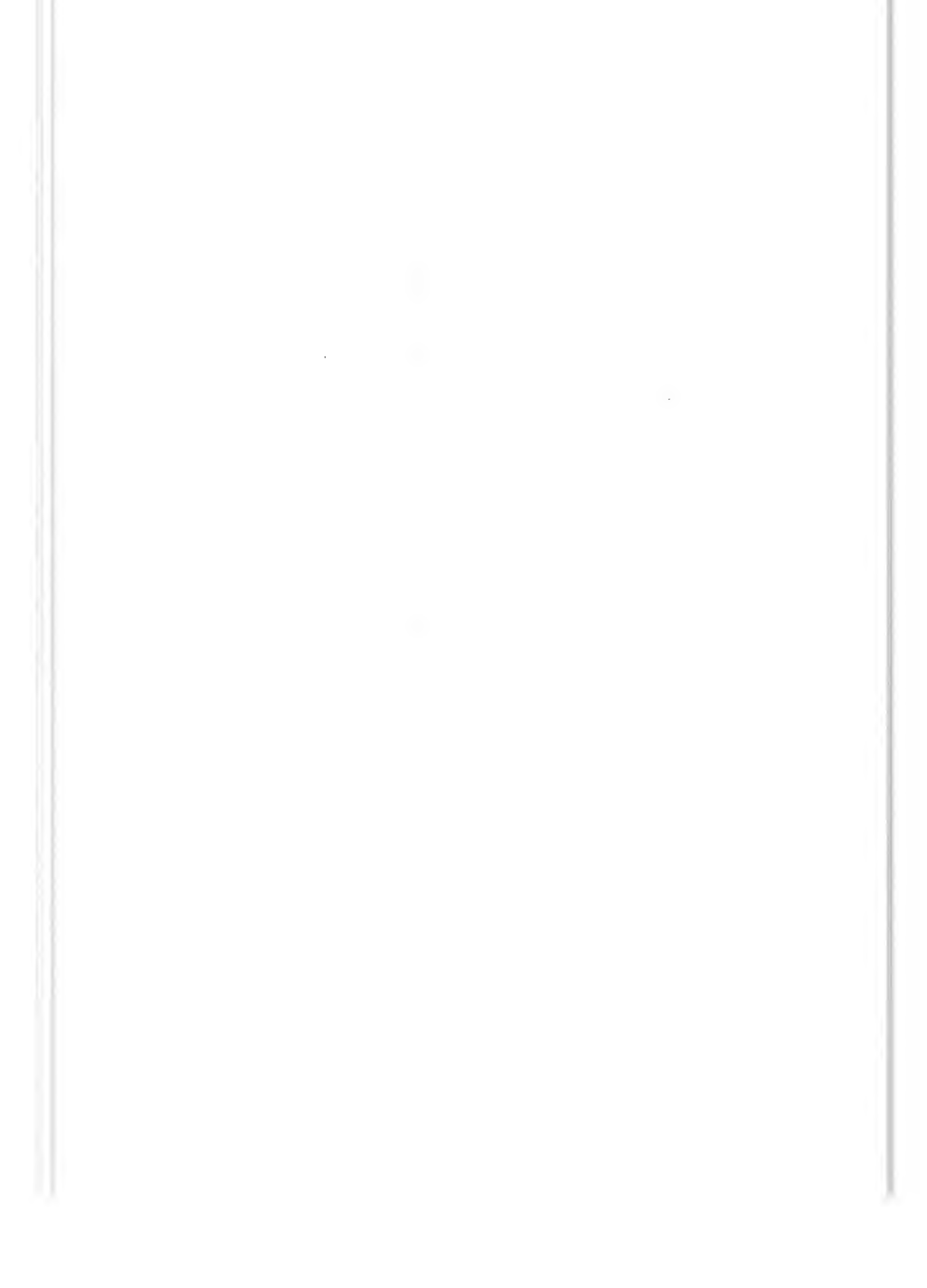
ثانياً - أهمية البحث.

ثالثاً - أهداف البحث.

رابعاً - تساؤلات البحث.

خامساً - التعريفات الإجرائية للبحث.

سادساً - حدود البحث.



مقدمة:

تعتبر الخدمات الصحية في المملكة العربية السعودية من الخدمات الرئيسية التي تقوم على رعايتها الحكومة وتوليها جليل اهتمامها؛ لما لها من أهمية في حياة المواطن والمقيم على السواء. حيث حرصت الدولة على تقديم الرعاية الصحية لجميع المواطنين والمقيمين مجاناً من خلال إنشاء العديد من الصروح والمراكز الطبية في المدن والقرى المختلفة. وذلك إيماناً منها بأهمية توفير الخدمات الطبية في تحقيق الأمن والاستقرار في المجتمع. فتجد أن ما ينفق على الخدمات الصحية بوجه عام في المملكة العربية السعودية يواكب مستوى الإنفاق في كثير من دول العالم المتقدمة، حيث بلغ أكثر من (١١٪) من جملة الإنفاق الحكومي في السنوات الأخيرة (الميزانية العامة للدولة عام ١٤٢٥هـ، وزارة المالية)، كما بلغت نسبة الاعتمادات المالية لوزارة الصحة فقط (بخلاف القطاعات الصحية الأخرى) ما يقرب من (٦,٥٪) من إجمالي ميزانية الدولة (الكتاب الإحصائي السنوي الصادر من وزارة الصحة عام ١٤٢٤هـ: ١٠١). وتشير الإحصائيات إلى أن الإنفاق الحكومي على الخدمات الصحية أخذ في التنامي عاماً بعد آخر بشكل ملحوظ، وتشمل الدوافع التضخمية في ذلك: الزيادة الكبيرة في معدل النمو السكاني في المملكة، وضرورة استخدام التقنية المتطورة في المستشفيات، وزيادة تكاليف الأدوية والمستلزمات الطبية الأخرى، بالإضافة إلى تكاليف الأجور للعمالة المدربة، وتغير أنماط الأمراض.

وقد صاحب هذا التوسع الهائل والسريع في القطاع الصحي الحكومي وجود حاجة ملحة إلى استقطاب الكوادر الطبية المتخصصة في المجال الصحي، وكان من الضروري الاستعانة بالعمالة الوافدة لتشغيل تلك المرافق الصحية، وقد تم فتح العديد من مكاتب التوظيف الخارجية لهذا الغرض من أجل التعاقد مع الأعداد المطلوبة؛ إذ يتعذر توفير تلك الأعداد من القوى العاملة الوطنية. ومع أن هناك تزايداً في نسبة أعداد القوى العاملة الوطنية في القطاع الصحي إلا أن الحاجة إلى الاستعانة بالأيدي العاملة الوافدة ما زالت قائمة نظراً لأن التوسع في الخدمات الطبية ما زال قائماً.

ونتيجة لهذا النقص الحاد في أعداد القوى العاملة في المجال الصحي؛ أصبح هناك صعوبة في توفير الاحتياجات اللازمة منها، مما زاد من العبء الملقى على عاتق الإدارات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية في المنشآت الصحية في ظل ندرة هذه الموارد والتنافس الحاد في استقطاب تلك الموارد سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، ونتيجة لذلك برزت مشكلة جديدة تتعلق بمدى قدرة هذه القطاعات الصحية على استثمار تلك الموارد البشرية والمحافظة عليها، وهذه المشكلة هي تزايد

حالات التسرب الوظيفي مما زاد من حجم المعاناة التي تواجهها المرافق الصحية، وانعكست آثارها على مستوى الخدمات الصحية في المملكة العربية السعودية، وهذا ما أشار إليه تعميم وزير الصحة رقم ٤٤٨/١/٩٩٠٨/٢٩ في ١٤١٩/٩/٦ هـ المعمم على جميع المناطق والمديرية الصحية في المملكة وقد جاء فيه:

«تعانى وزارة الصحة في قطاعاتها المختلفة من نقص شديد في القوى العاملة بصفة عامة والقوى الفنية والطبية بصورة خاصة حيث بلغ العجز الوظيفي ما يزيد على (١٢٠٠٠ اثني عشر ألف وظيفة) مما سبب تردى الوضع الصحي للمشاهد للعيان، وقد تم رفع الأمر للجهات المختصة بالدولة. وبناء على هذه الحقيقة أصدرت الوزارة عدة تعاميم وتعليمات للحد من تسرب القوى العاملة الطبية والفنية سواء عن طريق النقل أو الإعارة أو الاستقالة أو ما شابهها من عمليات تؤثر في سير العمل».

لذا فإن هذا البحث يسلط الضوء على ظاهرة التسرب الوظيفي بين العاملين (من خلال قياس رغبتهم في ترك العمل) في مستشفيات مدينة الرياض التي تدار بواسطة وزارة الصحة (ممثلة في مجمع الرياض الطبي، ومستشفى الأمير سلمان)، أو القطاعات العسكرية (ممثلة في مستشفى القوات المسلحة، ومستشفى قوى الأمن الوطني)، أو الجامعات (ممثلة في مستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض). وذلك لمعرفة مدى تأثير عدد من العوامل في اتجاهات الموظفين نحو ترك العمل.

وقد رتبت فصول البحث على النحو التالي:

خصص الفصل الأول ليناقد خطة البحث من حيث المشكلة والأهمية والأهداف والتساؤلات المطروحة في هذا البحث وتعريف بالمصطلحات المستخدمة فيه. بالإضافة إلى تحديد مجالات (حدود) الدراسة.

أما الفصل الثاني فيتعلق بأدبيات البحث من خلال التطرق للإطار النظري لمفهوم التسرب وتعريفه وأنواعه ونتائجه، والنماذج المختلفة له والعوامل ذات العلاقة به والعوامل السابقة له، بالإضافة إلى استعراض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة، وأهم النتائج التي توصلت لها تلك الدراسات، ومن ثم مقارنتها مع هذا البحث للوقوف على أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين هذا البحث.

في حين تناول الفصل الثالث الإطار المنهجي لهذا البحث من حيث التعرف على المنهج العلمي المستخدم في البحث، ومجتمع وعينة البحث، والأداة المستخدمة في جمع البيانات، وطرق التحليل الإحصائي المستخدمة في الإجابة عن تساؤلات البحث.

وفي الفصل الرابع، تم عرض وتحليل بيانات البحث تحليلاً وصفيًا وتحليلاً استدلالياً باستخدام الطرق الإحصائية التي تتناسب مع طبيعة هذا البحث.

أما الفصل الخامس وهو الفصل الأخير، فقد خصص لعرض أهم النتائج والتوصيات التي خلص إليها هذا البحث فيما يتعلق بتحديد أهم العوامل التي تؤثر في ظاهرة تسرب الكوادر الطبية من المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، ومن ثم البحث في الطرق والوسائل الكفيلة بالتغلب على هذه الظاهرة.

أولاً - مشكلة البحث:

إن ظاهرة تسرب الموظفين (أو تحديداً ما يسمى بالرغبة في ترك العمل) تستوجب الاهتمام على مستوى المنظمات المختلفة. فالتسرب (أو ترك العمل) يعد تكلفة كبيرة من حيث التوظيف والتدريب والانقطاع عن العمل وإيجاد الموظف البديل، فضلاً عن التكاليف الأخرى غير المباشرة. وإذا كان حد مقبول من التسرب له فوائده، فإن معدلات التسرب الزائد تضعف من معدلات الإنتاجية وتعيق التطور المنظم (مولى، ١٤١٠هـ: ٣)، كما أن ارتفاع نسبة التسرب في منظمة ما، يعني أن هناك نسبة أخرى من العاملين الذين هم على وشك ترك وظائفهم مع أنه قد تم تعيينهم حديثاً، وهذا ما يستوجب الدراسة والتحليل والبحث قبل أن يقع التسرب فعلاً. لذلك تسعى المنظمات الإدارية المختلفة سواء في القطاع العام أو في القطاع الخاص إلى تجنب ذلك، لكي لا يؤثر ذلك في تدنى الأداء الوظيفي.

أما على صعيد القطاعات الصحية الحكومية فقد لوحظ في الآونة الأخيرة تزايد في عدد الموظفين المتسربين من الخدمة في هذه القطاعات لأسباب متعددة سواء عن طريق الفصل أو النقل لخارج الوزارة أو الاستقالة أو التقاعد المبكر أو الإعارة، مما شكل هاجساً كبيراً للمسؤولين في القطاعات الصحية الحكومية المختلفة، وهذا ما بينته العديد من التعميمات الرسمية الصادرة بهذا الشأن، ومنها التعميم رقم ٢٩/١/١٩٩٥/٤٦ في ٢٧/١/١٤١٩هـ، والتعميم رقم ٢٩/١/٨٩٩٧/٢٢٥ في ١٨/٤/١٤١٩هـ حيث تم التأكيد فيهما على جميع المسؤولين في القطاعات الصحية التابعة لوزارة الصحة بعدم رفع أي نقل لأي من الفئات الطبية والفنية إلا حال توافر البديل المناسب، والعمل على ضرورة الحفاظ على هذه الكفاءات ودراسة الأسباب الكامنة وراء ذلك، ومطالبة مديري المناطق الصحية بمقابلة هؤلاء الموظفين لمناقشة الظروف التي دعتهم لذلك، ومحاولة تثبيتهم عن ذلك إذا كانت هذه الظروف والأسباب يمكن التغلب عليها حسب الإمكانيات المتاحة. كما جاء في التعميم الوزاري رقم ٢٩/١/١٩٩٠/٤٤٨ في ٦/٩/١٤١٩هـ أن

جميع قطاعات الوزارة تعاني نقصاً شديداً في القوى العاملة بصفة عامة والقوى الطبية والفنية بصورة خاصة؛ إذ بلغ العجز الوظيفي لذلك العام ما يزيد على (١٢٠٠٠) اثني عشر ألف وظيفة) مما تسبب في تدهور الوضع الصحي؛ مما حدا بالوزارة إلى إصدار العديد من التعليمات للحد من مشكلة ترك القوى العاملة الطبية والفنية للعمل. وقد تم تشكيل العديد من اللجان بغية الوصول إلى رؤية مشتركة تساعد على الحد من هذه الظاهرة ذات الانعكاسات السلبية على الخدمات الصحية، حيث اعتمد معالي وزير الصحة العديد من توصيات تلك اللجان، ومن هذه التوصيات تأجيل طلبات الاستقالة للموظفين، وإيقاف طلبات النقل، وإيقاف طلبات الإعارة، والتشسيق مع جهات التدريب في الداخل والخارج لعدم قبول أي من منسوبي وزارة الصحة إلا بعد إحضار إخلاء طرف رسمي من الوزارة؛ للحد من أعداد المتسربين إلى غير ذلك من التوصيات التي تم الإشارة إليها بالتعميم الوزاري رقم ٢٩/١/١٨٧/٧ في ٢٩/١/١٤٢٠هـ.

لذا فإن هذا البحث يركز على ظاهرة تسرب الكوادر الطبية (أو رغبتهم في ترك العمل) التي تعاني منها القطاعات الصحية الحكومية من خلال تسليط الضوء على أهم العوامل التي يمكن أن يكون لها علاقة بالتسرب الوظيفي وفهم أثر تلك العوامل في هذه الظاهرة، وما إذا كانت هذه العوامل تؤثر في سلوك واتجاهات العاملين نحو ترك العمل.

ثانياً - أهمية البحث:

أعطى الباحثون في الدول المتقدمة مشكلة التسرب الوظيفي وانعكاساتها على المنظمات أهمية بالغة. كما حرصت مكاتب التوظيف المختلفة على إجراء الإحصائيات اللازمة لتتبع هذه المشكلة وتقدير حدودها، فمثلاً قدر مكتب العمل الأمريكي أن تكلفة إحلال موظف مكان آخر متسرب تساوي نحو ثلث الراتب السنوي للموظف الجديد (White, 1995:15). وقد قدرت الخسارة التي تتكبدها الشركات الأمريكية نتيجة للتسرب الوظيفي بعدة بلايين سنوياً (Sailors & Sylvester, 1994: 32). إذا كانت تكلفة التسرب هذه تحدث في بلد متقدم يتميز بوفرة العرض من العمالة، فإن زيادة هذه التكلفة تصبح أمراً متوقفاً في البلدان التي تتميز بقلّة العرض من العمالة المؤهلة ومنها المملكة العربية السعودية.

وحسب نموذج فلامهولتز لتحليل تكلفة ملء الشواغر الوظيفية الناتجة عن التسرب، وجد أنها تنقسم إلى ثلاثة أنواع من التكاليف: تكلفة الحصول على الأفراد، وتكاليف التعليم، وتكاليف إنهاء الخدمة؛ ويمكن تقسيم هذه التكاليف إلى:

أ - تكاليف مباشرة مثل البحث عن أفراد ملء الشواغر والاختيار والتعيين وتكلفة التدريب الرسمي والتعريف بالعمل والتدريب على رأس العمل وتعويضات إنهاء الخدمة والكفاءة المفقودة قبل الإنهاء.

ب - تكاليف غير مباشرة مثل تكلفة الترقية أو النقل من داخل المنظمة، تكلفة وقت المدرب وتكلفة الوظيفة الشاغرة أثناء البحث عن بديل (Flamholtz, 1974: 220).

نظراً للتكلفة العالية للتسرب الوظيفي مع صعوبة حسابها بدقة لتفرعها، فقد حظيت باهتمام كبير من الباحثين عالمياً وترجم هذا الاهتمام إلى ما يزيد على ألف دراسة خلال هذا القرن (الحلواني، ٢٠٠١م: ١٢). وعلى الرغم من كثرة عدد الأبحاث التي تناولت موضوع التسرب الوظيفي بشكل عام في الدول الغربية، إلا أن هناك ندرة في البيئة العربية، فنجد أن موضوع التسرب الوظيفي لم يحظ بالاهتمام الكافي؛ مما أدى إلى ندرة الأبحاث التي تناولته. ومن ثم فإن إجراء مثل هذا البحث يعتبر إضافة مطلوبة للجهود البحثية في هذا الموضوع في البيئة العربية خاصة في المملكة.

إن أهمية هذا البحث تنبع من أنه في جزئه النظري يقوم بدراسة ظاهرة التسرب الوظيفي بشكل عام بهدف توضيحها وتوفير الفهم العميق لأسبابها باعتبارها من المواضيع ذات الأهمية في مجال الموارد البشرية؛ نظراً لآثارها المادية والمعنوية والاجتماعية في المنظمات والعاملين المتسربين والباقيين على حد سواء؛ كما أنه في جزئه العملي يقوم بمحاولة التعرف على العوامل التنظيمية التي قد تدفع فئات الكوادر الطبية العاملة في القطاع الصحي الحكومي للتفكير في ترك المستشفى والبحث عن بدائل وظيفية أخرى، إضافة إلى محاولة تحديد أي الفئات التي تعتبر أكثر عرضة من غيرها للتسرب، ومن ثم طرح اقتراحات يؤمل أن تستفيد منها إدارات المستشفيات محل الدراسة؛ للحد من ظاهرة التسرب الوظيفي بين الكوادر الطبية العاملة في القطاع الصحي الحكومي، أو الاستعداد لها للتقليل من الخسائر ما أمكن.

ثالثاً - أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أهم العوامل التي تؤثر في الرغبة في ترك الكوادر (الكفاءات) الطبية العمل في المستشفيات الحكومية في مدينة الرياض، وذلك من خلال تشخيص وتحليل المحاور والأبعاد التالية:

١- تحديد معدل انتشار الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في المستشفيات الحكومية محل الدراسة.

- ٢- تحديد الجهات الأخرى التى يرغب هؤلاء الكوادر فى العمل فيها بعد ترك المستشفى الذى يعملون فيه.
- ٣- المقارنة بين نسب الرغبة فى ترك العمل للكوادر الطبية فى المستشفيات الحكومية محل الدراسة.
- ٤- إيجاد الاختلافات (الفروقات) فى نسبة الرغبة فى ترك العمل للكوادر الطبية فى المستشفيات محل الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية.
- ٥- دراسة أهم العوامل (الأسباب) التى تؤثر وتدفع إلى ترك العمل، من وجهة نظر الكوادر الطبية فى المستشفيات محل الدراسة.
- ٦- تقديم بعض التوصيات والاقتراحات للحد من ظاهرة الرغبة فى ترك العمل بالقطاعات الصحية الحكومية من خلال تصور علمى واضح لهذه المشكلة.

رابعاً - تساؤلات البحث:

- يتضمن هذا البحث عدداً من التساؤلات ذات العلاقة المباشرة بالأهداف التى تم تحديدها لوصف وفهم المشكلة موضوع البحث، وهذه التساؤلات هى:
- ما نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى المستشفيات محل الدراسة؟
 - ما أهم القطاعات أو المرافق الصحية الأخرى التى يرغب هؤلاء الكوادر فى العمل بها فى حالة تركهم للمستشفى الذى يعملون فيه؟
 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى نسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية العمل فى المستشفيات محل الدراسة؟
 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى نسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية للعمل باختلاف خصائصهم الشخصية (الجنس - الجنسية - العمر - الحالة الاجتماعية - المستوى التعليمى)؟
 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية فى نسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية للعمل باختلاف الخصائص الوظيفية لأفراد الدراسة (مسمى الوظيفة - الراتب الشهري - عدد سنوات الخبرة)؟
 - ما اتجاهات الكوادر الطبية بالمستشفيات محل الدراسة نحو أهم الأسباب (العوامل) التى تؤثر فيهم وتدفعهم إلى ترك العمل؟

- ما أكثر العوامل تأثيراً في ترك الكوادر الطبية للعمل في المستشفيات محل الدراسة؟

خامساً - التعريفات الإجرائية للبحث:

هناك بعض المفاهيم التي سوف تستخدم في هذا البحث، وفيما يلي تعريف لبعض هذه المفاهيم:

١ - الرغبة في ترك العمل:

تعد الرغبة في ترك العمل أحد أهم أشكال التسرب الوظيفي الذي له عدة أشكال أخرى ينتج عنها ترك الموظف للوظيفة المثبت عليها سواء عن طريق: النقل، أو الإجازات الاستثنائية، أو الاستقالة. وهناك العديد من الطرق الحسابية والإحصائية التي يمكن من خلالها التعرف على معدلات التسرب الوظيفي وتحديد بعض المؤشرات ذات العلاقة بالتسرب الوظيفي مثل: حساب متوسط الخدمة، معدل دخول الموظفين الجدد، معدل خروج الموظفين، إلخ.

وفي هذا البحث سوف يتم التعرف على نسبة (معدل) التسرب الوظيفي (أو تحديداً نسبة الرغبة في ترك العمل) في العينة المختارة عن طريق سؤال الشخص المختار في العينة إذا ما كان ينوي ترك المنظمة التي يعمل بها أم لا؟ ثم تقوم بقسمة عدد الحالات (الموظفين) الذين ينوون ترك المنظمة على العدد الكلي للموظفين المختارين في العينة، وفي النهاية يتم تقدير هذه النسبة في المنظمة ككل وليست العينة.

٢ - المستشفيات:

تعرف الجامعة الأمريكية للمستشفيات المستشفى بأنها « مؤسسة تحتوى على جهاز طبي منظم يتمتع بتسهيلات طبية دائمة تشمل أسرة للتويم وخدمات طبية تتضمن خدمات الأطباء وخدمات التمريض المستمرة لتقديم التشخيص والعلاج اللازمين للمرضى» (ساعاتى، ١٤٢٠هـ: ٢٦).

كما تعرف منظمة الصحة العالمية المستشفى بأنه « جزء أساسى من تنظيم طبي واجتماعى وظيفته تقديم رعاية صحية كاملة للسكان علاجاً ووقاية وتمتد خدمات عياداته الخارجية إلى الأسرة في بيئتها المنزلية، والمستشفى هو أيضاً مركز لتدريب العاملين الصحيين وللقيام ببحوث اجتماعية بيولوجية» (ساعاتى، ١٤٢٠هـ: ٢٦).

والمستشفى العسكرى: هو مستشفى حكومى يقدم خدماته لفئات العسكريين، ويديره أحد الأجهزة العسكرية، ومثله في هذا البحث (مستشفى القوات المسلحة

بالرياض والتابعة لوزارة الدفاع ومستشفى قوى الأمن التابعة لوزارة الداخلية) والمستشفيات التابعة للقطاع العسكري.

والمستشفى المدني: هو مستشفى حكومي يقدم خدماته لجميع فئات المجتمع، ويديره أحد الأجهزة المدنية، ومثله في هذا البحث (مجمع الرياض الطبي بالرياض، ومستشفى الأمير سلمان) لوزارة الصحة.

والمستشفى الجامعي: هو مستشفى حكومي يرتبط بمؤسسة تعليمية طبية، هدفه الأساس التعليم الطبي، ويقوم في الوقت نفسه بتقديم خدماته الطبية لفئات المجتمع المختلفة، ومثله في هذا البحث (مستشفى الملك خالد الجامعي) والمستشفيات التابعة لوزارة التعليم العالي.

٣ - الكوادر الطبية:

يقصد بها في هذه الدراسة، المجموعات التالية من الموظفين:

مجموعة الأطباء، يقصد بهم: فئة طبيب مقيم، فئة طبيب أخصائي، فئة طبيب استشاري.
مجموعة التمريض: يقصد بهم العاملون في حقل التمريض من الممرضين والممرضات.
مجموعة الصيدالة: هم العاملون في حقل الخدمات الصيدلانية ومستودعات الأدوية، والفنيون والصيدالة.

مجموعة الفنيين، تتضمن الفئات التالية: فني أشعة، فني تخدير، فني عمليات، فني علاج طبيعي، فني أطراف صناعية، فني تركيبات أسنان. فني مختبر.

سادساً - حدود البحث:

يهتم هذا البحث بمعرفة أهم العوامل التي تؤدي إلى ظاهرة التسرب الوظيفي بين الكوادر الطبية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، ومن ثم فإن العمل في هذا البحث قد واجه بعض الحدود التي تم أخذها في الاعتبار فيما يتعلق بتعميم النتائج، وهذه الحدود تشمل المجالات التالية:

- ١ - المجال المكاني أو الجغرافي: المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.
- ٢ - المجال البشري: الكوادر الطبية (الأطباء، التمريض، الصيدالة، الفنيون) في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض أثناء فترة إعداد البحث.
- ٣ - المجال الزمني: يدور حول فترة إجراء الدراسة الميدانية، وهي عام ١٤٢٥/١٤٢٦ هـ.

يضاف إلى الحدود السابقة ما يواجهه البحوث عادةً (بشكل عام) من بعض أوجه القصور الناتجة عند عدم تمثيل المجتمع بشكل كامل (على الرغم من أنه سوف يتبع الخطوات العلمية في ذلك)، وعدم القدرة على الجزم بفهم مفردات الدراسة لبنود أداة جمع البيانات بشكل كامل، وعدم إمكانية التأكد من أن إجابة مفردات العينة هي الإجابات التي يرونها تماماً بالفعل (على الرغم من أن من الخطوات المنهجية التي سوف تتبع تهدف إلى رفع مستوى صدق وثبات أداة جمع البيانات).

الفصل الثانى

أدبيات البحث

- الإطار النظرى.
- الدراسات السابقة.



المبحث الأول: الإطار النظرى:

أولاً - مفهوم التسرب:

ورد مفهوم التسرب الوظيفى فى البحوث العلمية تارة تحت مصطلح التسرب الوظيفى، وتارة أخرى تحت مصطلح دوران العمل أو العاملين، أو تحت مصطلح الرغبة فى ترك العمل. وقد بدء الاهتمام بدراسة ظاهرة التسرب الوظيفى أو ما يعرف بدوران العمل من قبل الباحثين منذ أكثر من (٦٥) سنة مضت. وهذا الاهتمام أخذ عدة مداخل فى تناوله لظاهرة دوران العامل أو ما يعرف بالتسرب الوظيفى منها المدخل السيكولوجى والمدخل الاجتماعى والمدخل الاقتصادى. ومع أواخر عام ١٩٤٠م أخذت هذه البحوث تزداد وتبرز مروراً بدراسات Muchinsky and Tuttle 1979 و Brayfield and Crockett 1955 وهيرزبرق ١٩٥٧ وفروم ١٩٦٤ الذين تناولوا البحث فى دوران العمل باعتباره جزءاً من التشخيص بالتركيز على طبيعة العلاقة بين الرضا الوظيفى ودوران العمل (Shuaibi, 1995, pp: 14-21).

وتعانى العديد من المنظمات بشتى أنواعها من ظاهرة التسرب (الصباغ، ١٤٠٣ هـ: ١٥٠) فقد بدأت هذه الظاهرة فى التضخم وازدادت حدتها فى السنوات الأخيرة، خاصة فى القطاع العام وفى مؤسسات الدولة. ولا يستثنى من ذلك القطاع الخاص، وقد يرجع ذلك لارتفاع تكلفة المعيشة، أو تدنى مستوى الأجور أو لرغبة الفرد فى تحسين أوضاعه المعيشية والوظيفية من خلال البحث عن عمل أفضل، وتسعى المنظمات الإدارية المختلفة فى القطاعين العام والخاص إلى رفع كفاءة الأداء الوظيفى لتحقيق الأهداف المنشودة بكل يسر وسهولة، لكن الأداء الوظيفى يتأثر سلباً إذا ما تسربت أعداد من القيادات ومن الموظفين الأكفاء ذوى التأهيل العلمى والتدريب الجيد، مما يؤدى إلى وجود موظفين وقيادات إدارية من ذوى مستويات أقل تأهيلاً (الأسمرى، ١٩٩٩م: ٥).

ويؤدى ذلك إلى تقديم مستويات أداء بطيئة فترة طويلة حتى يتقن الموظف الجديد العمل المطلوب منه، وبالمطبع فإن هذه الفترة الزمنية التى تستغرقها المنظمة فى إعداد الموظف الجديد تستنفذ موارد المنظمة الاقتصادية. وفى كل الأحوال فإن تسرب الموظفين أمر يستوجب الاهتمام على مستوى المنظمات والأفراد والمجتمع، فهو يمثل من المنظور التنظيمى تكلفة كبيرة من حيث التوظيف والتدريب والتكيف الاجتماعى، والانقطاع عن العمل وإيجاد الموظف البديل. فضلاً عن التكاليف الأخرى غير المباشرة.

ثانياً - تعريف التسرب الوظيفى:

يعرف الصباغ ظاهرة التسرب الوظيفى بأنها: «الاستقالة الاختيارية للعاملين، ولا يشمل ذلك الطرد أو الاستغناء عن الخدمة» (الصباغ، ١٤٠٣هـ: ١٥٠) ويلاحظ أن هذا التعريف حدد حالات التسرب الوظيفى من المنظمة بحالة واحدة وهى الاستقالة الاختيارية، ولم يوضح بعض حالات التسرب الأخرى كالانتقال إلى قطاع آخر. ويعرف عبد الرحمن التسرب الوظيفى بأنه «ترك الوظيفة بطريقة غير نظامية أو الانتقال إلى القطاع الخاص» (عبد الرحمن، ١٤٠٣هـ: ١٥) ويؤخذ على هذا التعريف أنه غير واضح، وغير دقيق؛ لأنه قصر التسرب الوظيفى على حالة ترك العمل بطريقة غير نظامية، أى أنه استبعد من ذلك الطرق النظامية لترك العمل كالاستقالة، بالإضافة إلى حالة الانتقال للقطاع الخاص، حيث استبعد الانتقال إلى القطاع العام، مع أن التسرب الوظيفى قد يحدث من موظف قطاع عام إلى قطاع عام آخر أو القطاع الخاص أو العكس.

وظاهرة التسرب الوظيفى يشار إليها أحياناً بدوران العاملين (يقصد بها حركة العاملين فى المشروع خلال فترة زمنية معينة سواء كانت هذه الحركة موجهة إلى الداخل، عن طريق الالتحاق بالمشروع أو كانت هذه الحركة موجهة إلى الخارج أو من خلال أخذهما معاً) (الكبيسى، ١٩٨٠م: ٩٤).

وأوجه التماثل بين التسرب الوظيفى ودوران العاملين فى توجه العاملين إلى الخارج أى تسربهم من المنظمة، وأوجه الخلاف هى فى حركة العاملين الموجهة إلى الداخل، أى بزيادة عدد العاملين من تعيين ونقل إلى هذه المنظمة، وهو عكس التسرب الذى تكون وجهة العاملين فيه إلى خارج المنظمة فقط.

وهناك من يرى أن التسرب الوظيفى «هو توقف الفرد عن عضويته فى إحدى المنظمات التى يتقاضى منها تعويضاً نقدياً» (موبلى، ١٤٠٧هـ: ٢٣).

ومن خلال التعاريف السابقة لظاهرة التسرب الوظيفى يمكن التمييز بين أنواع مختلفة من التوقف عن العمل، والتمييز المستخدم بصورة متكررة بين الانفصال التطوعى (ترك العمل بمبادرة من الموظف) والانفصال الإجبارى (بمبادرة من المنظمة، علاوة على الوفاة والتقاعد الإلزامى) (موبلى، ١٤٠٧هـ: ٢٤).

ومن خلال هذا التعريف يمكن تعريف التسرب الوظيفى بأنه «انقطاع وتوقف الموظف عن العمل برغبته واختياره والانتقال إلى منظمة أخرى».

ثالثاً - أنواع التسرب:

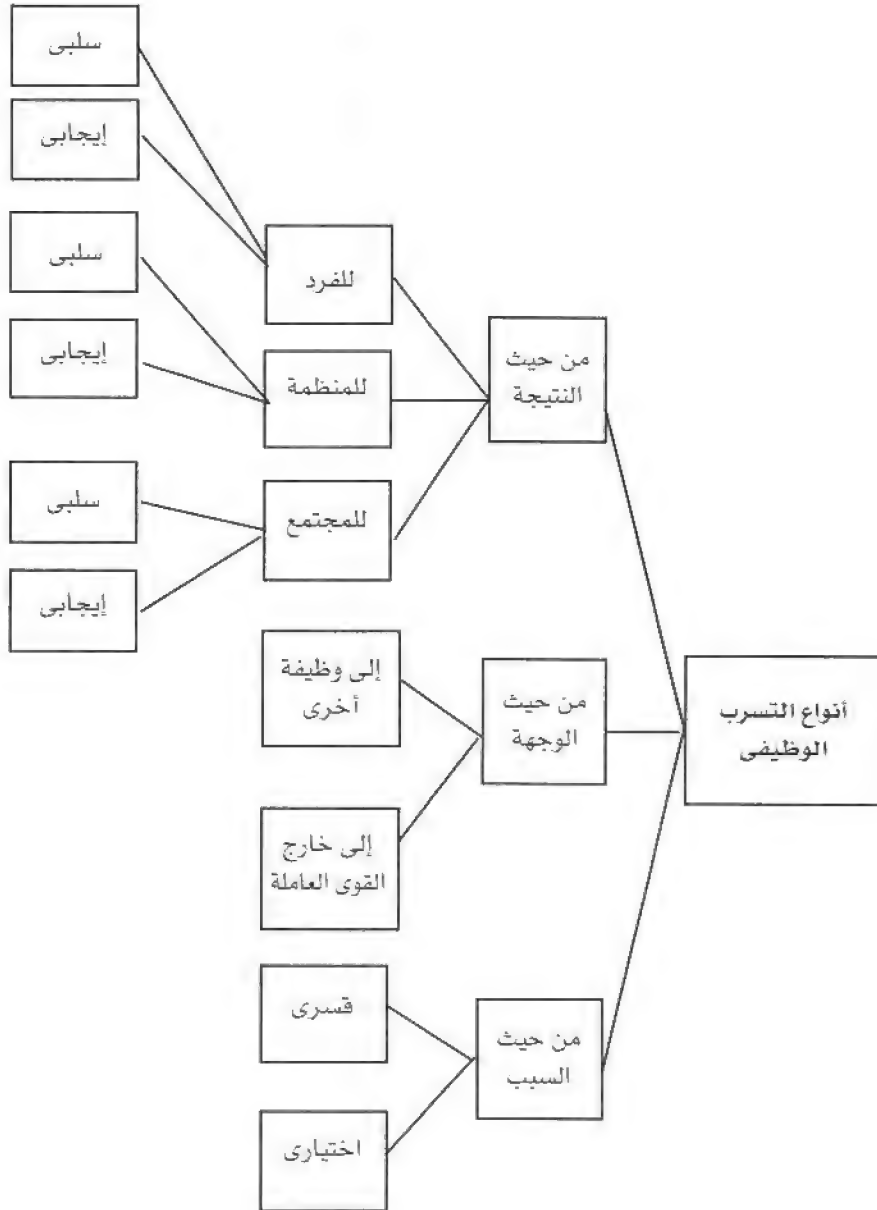
عندما تتم مناقشة التسرب الوظيفي في أدبيات الإدارة، غالباً ما يكون موضوع الدراسة هو التسرب الاختياري باعتباره نوعاً من أنواع الانفصال ما بين الموظف والمنظمة؛ ولكن بنظرة مدققة أكثر نجد أن أنواع التسرب تختلف حسب زاوية النظر إليه على النحو التالي (حلوانى، ٢٠٠١م: ١٩): إذا نظرنا إلى التسرب الوظيفي من حيث النتيجة فهو على نوعين سلبي وإيجابي سواء كان ذلك من وجهة نظر المنظمة، أو من وجهة نظر الفرد، أو من وجهة نظر المجتمع؛ ونظراً لاهتمام معظم أبحاث التسرب بهذين النوعين، فسوف تتم مناقشتهم بالتفصيل في فقرة نتائج التسرب.

أما إذا نظرنا له من حيث الوجهة فهو على نوعين أيضاً تسرب إلى وظيفة أخرى أو تسرب إلى خارج القوى العاملة سواء عن طريق التقاعد أو الوفاة أو البطالة.

وإذا نظرنا إليه من حيث السبب فهو أيضاً على نوعين قسري واختياري. فالاختياري هو حركة الموظفين إلى خارج حدود العضوية للمنظمة نتيجة لرغباتهم الخاصة وهو ما يعبر عنه غالباً بالاستقالة أو ترك الوظيفة. أما القسري فهو حركة الموظفين إلى خارج حدود العضوية للمنظمة هي لا تنتج عن رغبة الموظف مثل التسريح والفصل والتقاعد والموت. والتسرب القسري غالباً ما يكون ناتجاً عن رغبة المنظمة، وهو ما يمثله الفصل والتسريح والتقاعد. كما يمكن أن ينتج لأسباب اجتماعية خارجة عن رغبة المنظمة أو الموظف مثل الاستقالة المقدمة من زوجة تلبية لرغبة زوجها.

فيما يلي مخطط لأنواع التسرب كما سبق تحديدها وكما يراها حلوانى ويتفق معها الباحث (حلوانى، ٢٠٠١م: ٢٠):

شكل رقم (١-٢) مخطط لأنواع التسرب كما يراها الباحث.



رابعاً - نتائج التسرب:

تتمثل ظاهرة التسرب الوظيفى فى تسرب الموظفين عن العمل، ولا يجب أن ننظر إلى ظاهرة التسرب الوظيفى على أنها شر مطلق أو خير مطلق، بمعنى أن هناك بعضاً من السلبيات وبعضاً من الإيجابيات عن آثار ظاهرة تسرب الموظفين من خلال منظماتهم، وقد حاول الباحثون تصنيف هذه الآثار إلى ثلاثة مستويات: مستوى المنظمة، مستوى الفرد، مستوى المجتمع (موبلى، ١٤٠٧هـ: ٢٧-٣٥).

ومن الآثار السلبية على مستوى المنظمة:

- زيادة التكاليف المتمثلة فى إعادة التوظيف والتدريب والتعليم: تتمثل تكاليف التوظيف فى الإعلان عن الوظيفة وكذلك تكاليف المقابلات واختيار الموظفين وما يسببه ذلك من إضاعة بعض الوقت على الإداريين، وأما تكاليف التدريب والتعليم فتتمثل فى التعريب والتدريب الرسمى والتدريب على رأس العمل، ووقت المدرب، والإنتاجية المفقودة بين الأفراد الآخرين أثناء التدريب (موبلى، ١٤٠٧هـ: ٣٠).

- تعطيل الأداء: لهذا الأثر تكلفتان غير مباشرتين ولهما علاقة بتكاليف الفصل عن الخدمة وهما فقدان الكفاءة من جانب تارك العمل فى الفترة التى تسبق انفصاله عن العمل، وتكلفة وجود وظيفة شاغرة فى أثناء البحث عن موظف بديل، وقد يستمر الأثر إلى أن يصبح الموظف البديل مندمجاً تماماً فى العمل.

- اضطراب نظام الاتصالات والأداء: إذا كان المتسربون من العاملين المنتجين أو ذوى القيمة، أو إذا كانوا أساسيين فى شبكات الاتصال، أو إذا كانت مجموعة العمل متماسكة فمن الممكن أن يكون للتسرب آثار سلبية فى هؤلاء المتبقين (الصباغ، ١٤٠٣هـ: ١٥٤). وقد يكون هناك اضطراب واضح فى الأداء، وقد تتجاوز زيادة أعباء العمل والانحدار المحتمل فى الأداء إلى الإبطاء فى الإنتاجية.

- انخفاض معنويات غير المتسربين: قد يؤثر التسرب سلبياً فى اتجاهات المتبقين فى المنظمة: وذلك نتيجة لوجود توقعات أو ارتباكات فى الأداء وفى الأنماط الاجتماعية والاتصالات، وقد يؤدى إلى إحداث تسرب إضافى من جراء التسبب فى انحدار الاتجاهات وتسييل الضوء على حقيقة وجود وظائف بديلة قد تكون متوافرة (موبلى، ١٤٠٧هـ: ٣٤).

- استخدام الإستراتيجيات غير المتميزة فى السيطرة على التسرب: هذه سلبية أخرى محتملة على مستوى المنظمة، وهى استخدام إستراتيجيات غير متميزة فى السيطرة على التسرب، ولأن التسرب سلوك يمكن مشاهدته ولا تتوافر معلومات كافية عن أسبابه ونتائجه؛ فإن الإدارة تستجيب له بصورة غير ملائمة وغير فعالة أو بشكل غير منتج. ومن الأمثلة على الإستراتيجيات غير المتميزة: إعطاء زيادات فى الراتب للجميع أو تنفيذ دورة تدريبية مستعجلة فى العلاقات العامة للمشرفين (موبلى، ١٤٠٧ هـ: ٣٤)، ومن الآثار السلبية أيضاً نقص الاندماج داخل المؤسسة. وتبلغ نسبة تكلفة التسرب نحو (٧٪) من مجموع تكاليف رواتب الموظفين المتسربين (الصباغ، ١٤٠٣ هـ: ١٦٠).

أما الآثار الإيجابية على مستوى المنظمة فهى كما يلى:

- الاستغناء عن خدمات الموظفين ذوى الأداء الضعيف: هذه أكثر النتائج التنظيمية وضوحاً وذلك بالاستغناء عن خدمات الموظفين ذوى الأداء الضعيف وإحلال موظفين ذوى أداء أفضل، ودخول دماء جديدة ونشطة (آل مذهب، ١٤١٩ هـ: ١١).
- الإبداع والمرونة والتكيف: يؤدى التسرب إلى ظهور فرص لتوظيف أفراد جدد. وقد يأتى هؤلاء الأفراد ومعهم معرفة وأفكار ومناهج، وأساليب علمية جديدة، كما أن إدخال التقنية الجديدة وإعادة التنظيم والتنوع يوفر فرصاً لتخفيض التكلفة من خلال إلغاء أو دمج الوظائف الشاغرة وإعادة تحديد الوظائف (التميمي، ٢٠٠٠ م: ٣٠). ويحتمل أن يؤدى تزايد الحركة والتنقل الداخلى، إلى إيجاد مرونة فى تطوير المهن الوظيفية، والتدريب النموذجى، وربما يزيد من معنويات المتبقين.
- تناقص سلوكيات الانسحاب الأخرى: حينما لا يستطيع الأفراد ترك وظائفهم بسبب قلة البدائل، ووجود العوائق العائلية مثلاً على الرغم من رغبتهم فى ذلك - يلجئون إلى اتباع أشكال أخرى من الانسحاب مثل الغياب أو اللامبالاة مثلاً. وإذا وصلت الحالة لهذا الحد فقد يكون من المفيد للمنظمة أن يتركها مثل هؤلاء الأفراد بدلاً من أن تتحمل تكاليف مثل هذه الأشكال البديلة للتسرب (موبلى، ١٤٠٧ هـ: ٣٩).
- الحد من النزاع التنظيمى: الحد من النزاع التنظيمى حول الآراء أو القيم والمعتقدات الأساسية للمنظمة، وكلما كان النزاع متأصلاً ويشكل عائقاً أمام العمل التنظيمى، يكون التسرب هو الملاذ الأخير لحل النزاع، وهكذا فإن التسرب قد يضع حداً لمثل هذه النزاعات إضافة إلى أن التسرب قد يجعل العمل أكثر جاذبية لأولئك الذين بقوا داخل المنظمة، مع احتمال زيادة ولائهم لأعمالهم (آل مذهب، ١٤١٩ هـ: ١١).

الآثار الإيجابية على مستوى الفرد، يمكن إيجازها كما يلى:

- زيادة التعويض المادى الذى يتقاضاه المتسرب، والتقدم الوظيفى فى مجال عمله: قد يكون الفرد الذى يترك الوظيفة مدفوعاً بتوقعات ذات نتائج إيجابية أكبر فى الوظيفة الجديدة، تتمثل فى توقع الحصول على مكتسبات وتحديات وظيفية أعلى، وتطور مهنى ومناخ تنظيمى أكثر دعماً، وقد يتسرب الفرد عن العمل هروباً من ضغط العمل أو الموقف العملى الذى لا يشجع على وجود توافق بينه وبين المنظمة، وقد يكون هذا الهروب خطوة نفسية صحية للفرد. فالفرد الذى يبادر إلى البحث عن وظيفة بديلة، ويحدها بنجاح أو ذلك الذى توظفه منظمة أخرى، قد يكشف فى نفسه ثقة وكفاءة أكبر واختبار الفرد لذاته فى سوق العمل ونجاحه قد يكون معززاً له (موبلى، ١٤٠٧هـ: ٤٠).
- زيادة قوة العلاقات الأسرية وإقامة علاقات اجتماعية جديدة: (آل مذهب، ١٤١٩هـ: ١١). قد يكون الفرد مدفوعاً لترك العمل لأسباب شخصية مثل الرغبة فى السعى إلى تحقيق قيم لا علاقة لها بالعمل، كالحصول على وظيفة لزوجته، أو الانتقال إلى مكان يستطيع فيه الأطفال أن يحصلوا تعليم حكومى أفضل، وقد يكون لرغبة الفرد فى الانتقال من مدينة لأخرى؛ وذلك لوجود أسرته مثلاً أو أقاربه فى المدينة الأخرى، أو لراحته النفسية فى المدن الصغيرة مثلاً.

أما الآثار السلبية على مستوى الفرد، فتتلخص فيما يلى:

- قد يكون لقرار ترك العمل خسارة للفرد من ناحية المنافع غير المستمرة وفى الأقدمية وفى العلاوات الإضافية المرتبطة بها والحقوق المكتسبة (الصباغ، ١٤٠٣هـ: ١٥٤).
- انقطاع العلاقات الاجتماعية للفرد وعائلته وذلك لتغييره الوظيفة أو انتقاله من منطقة لأخرى يمكن أن تكون لها نتائج سلبية فضلاً عن تزايد أفراد العائلات ذات المهن المزدوجة، وانتقال أحد الزوجين قد يكون له نتيجة سيئة على التطور الوظيفى للآخر، وذلك إذا كان أحد الزوجين مبدعاً فى عمله ومنسجماً، فإن انتقال أحدهما يؤثر فى الآخر. وإذا كان الدافع للتغير الوظيفى هو الهروب من الموقف الوظيفى السيئ: فإن البديل قد يكون أو لا يكون منسجماً مع التطلعات الوظيفية للفرد.
- فقدان زملاء العمل الذين كانوا موضع تقدير واحترام إما لكفاءتهم فى العمل أو لعلاقاتهم الاجتماعية الحميمة مع الآخرين، وزيادة عبء العمل، ووجوب تعلم كيفية التعامل مع الموظفين الجدد، وفقدان رئيس كان جديراً بالثقة (موبلى، ١٤٠٧هـ: ٤٠-٤٣).

ومن الآثار الإيجابية على المجتمع نذكر منها:

- هجرة العمال إلى صناعات أحدث أو أكثر اتساعاً تعتبر ضرورية للتنمية الاقتصادية المستمرة. والهجرة لصناعات تدفع رواتب أعلى يمكن أن تزيد من دخل الفرد، وقد يؤدي تسرب العاملين من الوظائف التي يجدونها مجعدة إلى خفض التكاليف الاجتماعية المرتبطة بالمظاهر النفسية والمادية للإجهاد (التميمي، ٢٠٠٠م: ٣٠).

أما الآثار السلبية على المجتمع فأهمها:

- الزيادة المفرطة في ارتفاع معدلات التسرب يمكن أن تؤدي إلى زيادة في تكلفة الإنتاج وإلى وجود طاقة إنتاجية عاطلة بسبب نقص المتقنين المدربين. ويعتمد تصنيف المرء لهذه الأنواع من الآثار بوصفها إيجابية أو سلبية على تصوره الذاتي وعلى المنظور الزماني والمنظور الاجتماعي والاقتصادي (موبلي، ١٤٠٧هـ: ٤٣-٤٤).

خامساً - نماذج التسرب الوظيفي:

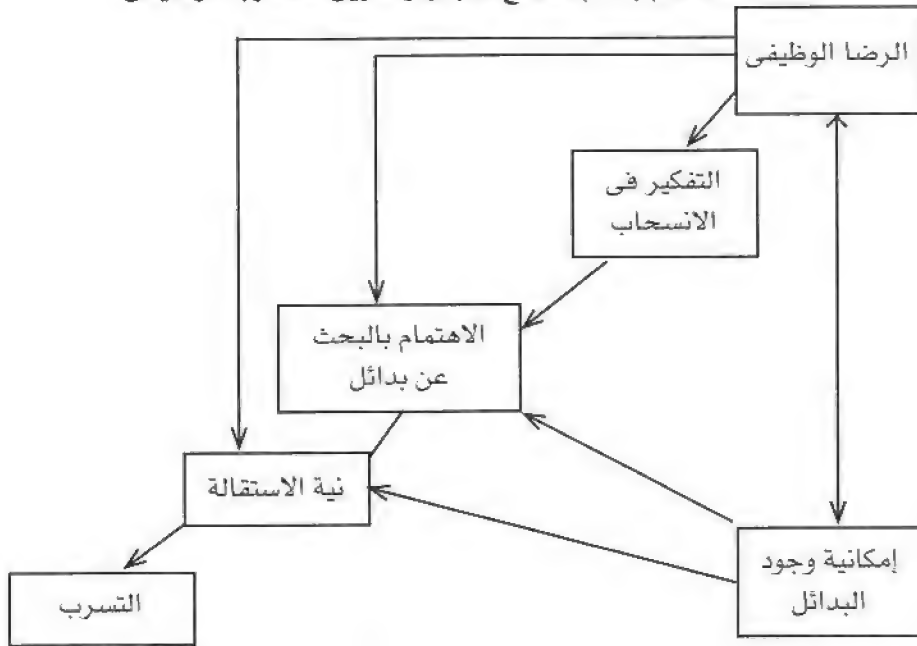
تم تقديم عدة نماذج للتسرب الوظيفي من قبل عدد من مفكري الإدارة في محاولة لوضع تصور مترابط للتسرب الوظيفي باعتباره عملية منطقية متسلسلة ذات أسباب محددة ونتائج يمكن التنبؤ بها. من أقدم النماذج التي حاولت التعريف بالأسباب الرئيسية للتسرب نموذج مارش وسامون (March & Simon, 1958) وهو اقترح أن التسرب الوظيفي يحدث نتيجة لإدراك الفرد لمدى سهولة الانتقال والرغبة فيه. وبمرور الزمن تم ربط الرغبة في الانتقال بمدى الرضا عن العمل (Jackofsky & Peters, 1983: 491) أطلق عليه بعض الباحثين في الحقل السيكلوجي مسمى نظرية الدفع السيكلوجية؛ لأنه يتناول المدركات والمواقف الشخصية للموظف والمتعلقة بالعمل. كما ربط إدراك سهولة الانتقال بشكل أساسي بإدراك الموظف لعدد الفرص الوظيفية البديلة، وهذا ما أشار إليه بعض الباحثين في الحقل الاقتصادي بنظرية سحب السوق؛ لأنه يتعلق بمفاهيم خارجة عن الموظف مثل البدائل الوظيفية وكيفية توافرها في سوق العمل. هذان العاملان، الرضا والبدائل أو الدفع والسحب، تم استخدامهما مفهومين رئيسيين أساسيين لكثير من الكتابات عن التسرب الوظيفي (Hulin et al., 1985: 235) (حلواني، ٢٠٠١م: ٢٤).

١- النماذج القائمة على نظريات الدفع السيكلوجي:

من أشهر النماذج التي قدمت على أساس الرضا والبدائل وتم إجراء العديد من الأبحاث عليها، نموذج موبلي وهورنر وهولينجسورث (Mobley et al, 1978: 411) - الناتج عن

نموذج موبلي (Mobley, 1977: 238) - وهو قدم نموذجاً للتسرب الوظيفي على أنه الخطوة الأخيرة في سلسلة من خطوات تبدأ بعدم الرضا الوظيفي، وتتبع بالتفكير في ترك العمل مما يؤدي إلى اتخاذ قرار بالبحث عن بدائل وظيفية، ومن ثم النية للتسرب مع احتمال وجود تأثير متبادل بين إمكانية وجود البدائل والرضا الوظيفي واحتمال تأثر خطوات الاهتمام بالبحث عن بدائل والنية للتسرب بإمكانية وجود البدائل. كما اقترح هذا النموذج إمكانية تجاوز خطوة التفكير بالانسحاب فقط أو تجاوزها، إضافة لتجاوز خطوة الاهتمام بالبحث عن بدائل. وعلى الرغم من أنه لم يقدمه بوصفه سلسلة محتمة التابع لكل الموظفين، إلا أن الباحثين المختلفين اختبروه بشكله الكامل المبين في الشكل التالي (حلواني، ٢٠٠١م: ٢٥):

شكل رقم (٢-٢) نموذج موبلي وآخرين للتسرب الوظيفي



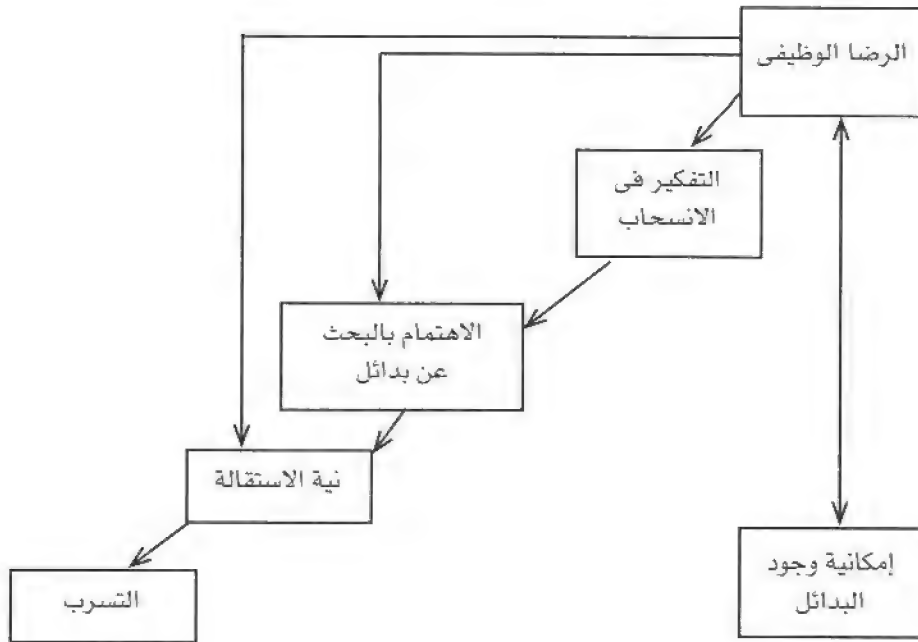
المصدر:

Mobley, W. H., Homer, S. O., & Hollingsworth, A. T. 1978. An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover pp 411.

كانت نتائج الأبحاث التي اختبرت هذا النموذج متضاربة، مما دفع مجموعة من الباحثين برئاسة بيتر هوم (Hom et al., 1992: 890) إلى إخضاع هذه الأبحاث للتحليل التحولي الطولي بهدف تقييمها وإعطائها المصادقية عن طريق تصحيح الأخطاء الإحصائية

التي حصلت فيها مما قد يؤدي إلى تصحيح النتائج، وهو بدوره قد يؤدي إلى توافق نتائجها بدلاً من تضاربها. كما قام هؤلاء الباحثون بمقارنة نموذج موبلي بنماذج أخرى بديلة لشرح عملية التسرب منها نموذج دالسيو وسيلفرمان (Dalessio et al., 1986: 249) الذي حدد خطوات النموذج السابق نفسها إلا أنه حصر تأثير إمكانية وجود بدائل في الرضا الوظيفي مثلما يبين النموذج التالي (حلواني، ٢٠٠١م: ٢٦):

شكل رقم (٢-٣) نموذج دالسيو وآخرين لخطوات التسرب الوظيفي

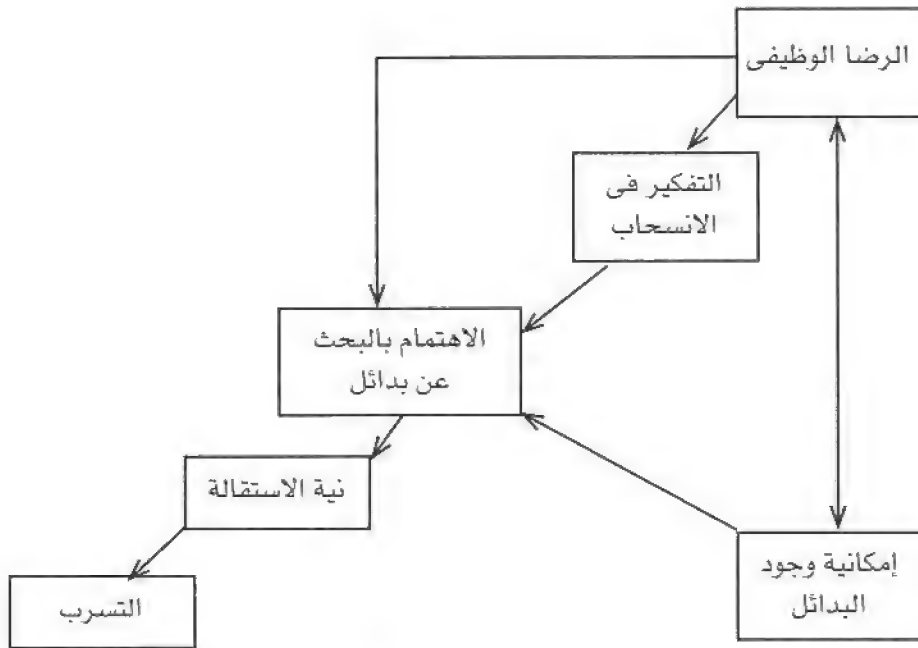


المصدر:

Dalessio, A., Silverman, W. H., & Schuck, J. R. 1986. Paths to Turnover pp 247.

أما نموذج بانيسستر وجريفيث (Bannister et al., 1986: 440) وهو على الرغم من اتباعه لخطوات النموذج الأصلي لموبلي نفسها إلا أنه اختلف عنه في حصر مدى تأثير إمكانية وجود البدائل في الرضا الوظيفي والتفكير في الانسحاب مع إمكانية أن يؤدي عدم الرضا إلى الاهتمام بالبحث عن بدائل مباشرة دون المرور بخطوة التفكير في الانسحاب (حلواني، ٢٠٠١م: ٢٦):

شكل رقم (٢-٤) نموذج بانيستر وجريفت للتسرب الوظيفي



للصدر:

Bannister, B.d., & Griffeth, R.W. 1986. Applying a Causal Analytic Framework to the Mobley,

Horner, and Hollingsworth (1978) Turnover Model : A Useful Reexamination pp 440.

واختلف ونموذج هوم وآخرين (Hom et al., 1984: 169) عن نموذج موبلى فى عدة نقاط على الرغم من ذكره للخطوات نفسها، من هذه الاختلافات ما يلى:

١ - وجود إمكانية لثلاثة طرق فى اتخاذ قرار التسرب هى:

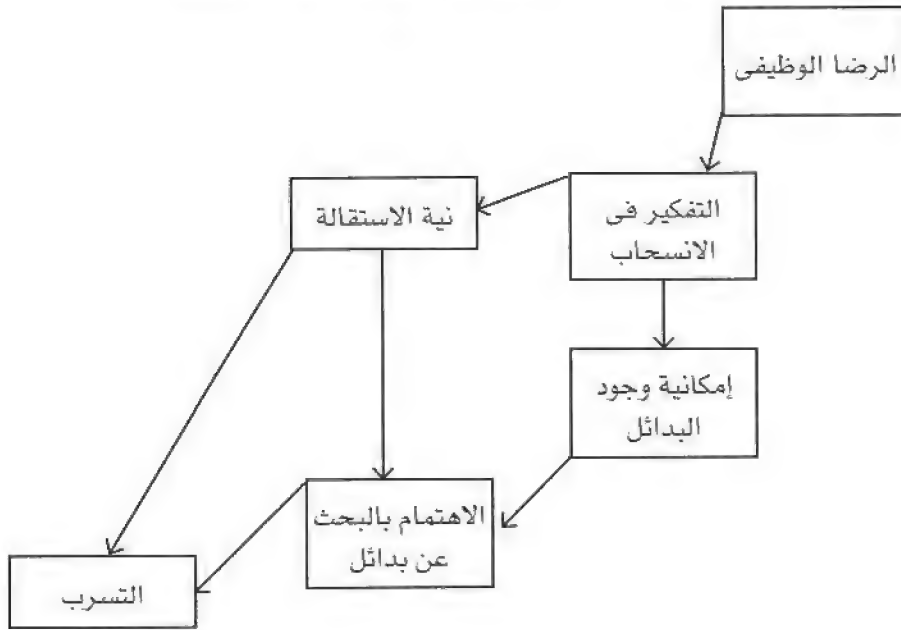
أ - رضا يتبعه تفكير فى الانسحاب ومن ثم نية الاستقالة وأخيراً التسرب.

ب - رضا يتبعه تفكير فى الانسحاب ومن ثم نية للاستقالة تؤدي إلى البحث عن بدائل وأخيراً التسرب.

ج - رضا ويعدّه تفكير فى الانسحاب، يتبعه إمكانية وجود البدائل، ومن ثم الاهتمام بالبحث عن بدائل وأخيراً التسرب.

٢ - دخول إمكانية وجود بدائل بوصفها خطوة من خطوات النموذج، وليس موشراً خارجياً على خطوات اتخاذ القرار.

شكل رقم (٥-٢) نموذج هوم وآخرين للتسرب الوظيفي



للصور:

Hom, P., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. 1984. The Validity of Mobley's (1977) Model of Employee Turnover pp 169.

كما حاول تحليل التحول لهوم وآخرين (Hom et al, 1992: 893) تحديد مدى إمكانية تعميم نموذج موبلي والنماذج الأخرى البديلة عن طريق تحديد العوامل الوسيطة التي قد تؤثر في النموذج. وقد كانت فرضياتهم لهذه العوامل كما يلي (حلواني، ٢٠٠١م: ٢٧):

١ - نسبة التسرب الأساسية والفسحة الزمنية: توقع هوم وشركاؤه أن نسبة التسرب الأساسية إذا اقتربت من (٥٠٪): فإن ذلك سوف يعزز العلاقة بين نية الاستقالة والتسرب الفعلي: لأن الوقت يصبح أقصر بينهما.

٢ - نسبة البطالة: كلما ارتفعت نسبة البطالة، ضعفت النية للاستقالة، ومن ثم ضعف التسرب الفعلي.

٣ - الوظائف العسكرية مقارنة بالوظائف المدنية: لأن الوظائف العسكرية في أمريكا تتطلب من الموظف إعلان نيته في ترك عمله العسكري في خلال مدة محددة بشكل غير قابل للعكس (أي لا يمكنه التراجع عن طلبه)، فإن قابلية التنبؤ بالتسرب اعتماداً على نية الاستقالة تعد عالية وأكثر صحة في الوظائف العسكرية مقارنة بالوظائف المدنية. كما أن تأثير عدم الرضا الوظيفي في الخطوات المؤدية للاستقالة في الوظائف العسكرية يعد أقل من الوظائف المدنية. إلى جانب اعتبار إمكانية وجود البدائل والبحث عن بدائل أقل تأثيراً في الانسحاب العسكري من المدنى.

٤ - وظائف التمريض مقارنة بغيرها من الوظائف: إن اتخاذ القرار بالاستقالة قد يكون هو أكثر العوامل سيطرة على التسرب الفعلي، وذلك بسبب الندرة المزمنة للممرضين مما يجعل المجال واسعاً أمام الممرضين غير السعداء لترك العمل. لأن الممرضين غالباً ما يكونون في المرتبة الثانية من حيث توفير الدخل للعائلة أو بحكم كون الغالبية منهم من النساء فإن خيار الاستقالة بسبب الحمل والولادة يبقى قائماً، مما يسبب قلة تأثير عامل قرار البحث عن بدائل في عامل قرار التسرب في فئة الممرضين مقارنة بغيرهم من الفئات.

وبناء على فرضيات بحثهم، توقع هوم وشركاؤه أن يكون لعدد من العوامل - سموها العوامل الملطفة أو الوسيطة أو المعدلة - تأثير إذا ما أخذت بالاعتبار في نتائج الأبحاث السابقة التي أجريت على النماذج المختلفة لإمكان توحيد هذه النتائج وإزالة التضارب الظاهر بينها.

طريقة البحث (Hom et al., 1992 : 894): تمت المراجعة بطريقتي تحليل التحول واختبار النموذج لجميع البحوث السابقة من عام ١٩٧٨م تاريخ نشر نموذج موبلى وآخرين للتسرب الوظيفي إلى عام ١٩٩٢م تاريخ إجراء دراسة هوم وشركائه، مما أسفر عن (١٧) عينة من (١٤) بحثاً تناولت نموذج موبلى بالبحث بشكل كامل ولم تترك أيًا من مكوناته. وقد خلص هوم وشركاؤه إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي (Hom et al., 1992: 899) & (حلوانى، ٢٠٠١م: ٢٨):

١- نتائج تحليل التحول: عند مقارنة البحوث السابقة بعضها ببعض وبعد التصحيح للأخطاء البحثية ومقارنة النتائج بالنتائج السابقة لتحاليل تحول أجريت من قبل آخرين - وجد أن العلاقات هي على الشكل التالي: الرضا الوظيفي مع التسرب

(- ١٨، ٠)، توافر البدائل مع التسرب (١٤، ٠)، النية للترك مع التسرب (٢٦، ٠). هذه النتائج تتوافق مع نتائج الأبحاث السابقة. كما وجد أن مولدات الانسحاب تتبأت بالتسرب بشكل أكثر صحة من الرضا الوظيفي في حين كان توافر البدائل عاملاً ضعيفاً للتنبؤ بالتسرب.

٢- نتائج فحص النماذج: جميع النماذج أثبتت أهمية وقوة نظرية في شرح ظاهرة التسرب إلا أن إحصائيات التوافق عكست بعض الشك على قوة نموذج موبلى لشرح هذه الظاهرة. وقد اتضح أن لنموذج داليسو وهوم إمكانية أكبر لثبات النتائج من نموذج موبلى. كما دعم النموذج نفسه صحة طريق النموذج ما عدا طريق نية البحث عن بدائل مع التسرب. في حين كان أقل النماذج صحة نموذج بانيستر وجريفت.

٣- نتائج فحص العوامل المعدلة: (لم يتم فحصها بالنسبة لنموذج بانيستر وجريفت نظراً لضعفه).

تم قبول فرضية النسبة القاعدية للتسرب.

تم قبول فرضية الفسحة الزمنية بين قياس النية للترك والتسرب.

تم قبول فرضية الفرق بين الوظائف العسكرية والمدنية.

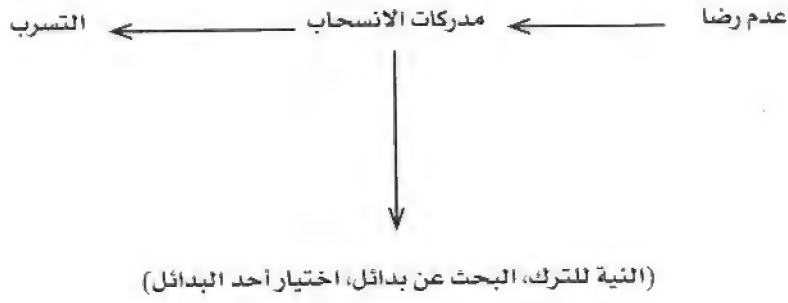
تم نقض فرضية الفرق بين فئة الممرضين وغيرهم من الوظائف.

تم قبول فرضية نسبة البطالة.

مناقشة النتائج: على الرغم من المحافظة على نموذج موبلى بوصفه نموذجاً فعالاً للتنبؤ بالتسرب، إلا أن هذه الدراسة التحليلية دعمت وجود نماذج بديلة أكثر فعالية وخاصة نموذج داليسو. فبعكس نموذج موبلى، نجد أن نموذج داليسو اقترح أن التفكير في ترك العمل، يزيد بشكل مباشر من إمكانية اتخاذ قرار ترك المنظمة، كما أكد هذا النموذج ضعف العلاقة بين توافر البدائل والتسرب.

على الرغم من كل ما تم إيراده من اختلافات بين نموذجى موبلى وداليسو، إلا أن النموذجين يشتركان في الهيكل العام؛ مما دفع فريق بيتر هوم إلى دعم التسلسل المعتاد في التسرب وهو على الشكل التالى (Hom et al., 1992: 903) و(حلوانى، ٢٠٠١م: ٣٠):

شكل رقم (٦-٢) نموذج هوم وآخرين للتسلسل المعتاد للتسرب الوظيفي

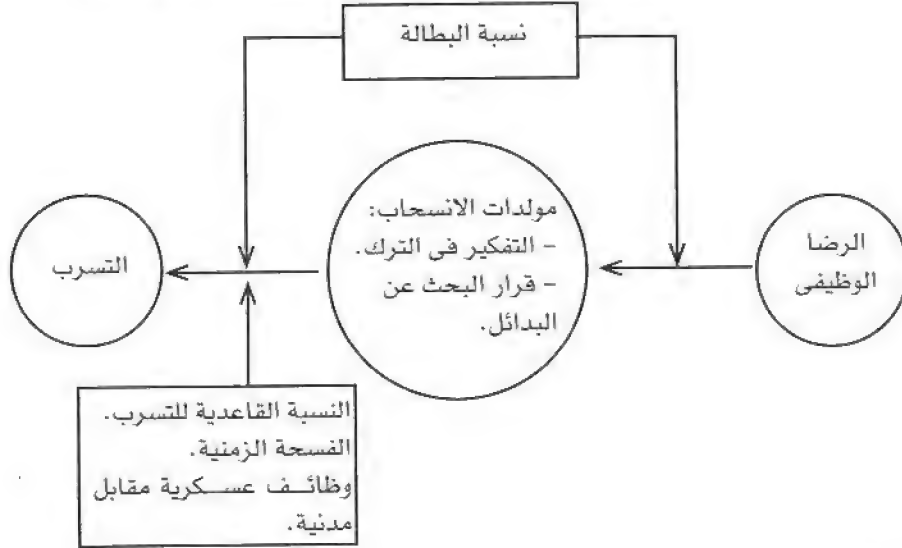


للصدر:

Hom, P., caranikas - Walker. F., Prussia, GS., & Griffeth, R. 1992. A Meta- Analytical structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover pp 903.

وقد تم التوصل إلى النموذج التالي للتسرب بعد أخذ العوامل المعدلة في الاعتبار
(Hom et al., 1992: 904):

شكل رقم (٧-٢) نموذج تحليلي بنائي من هوم وآخرين للتسرب الوظيفي



للصدر:

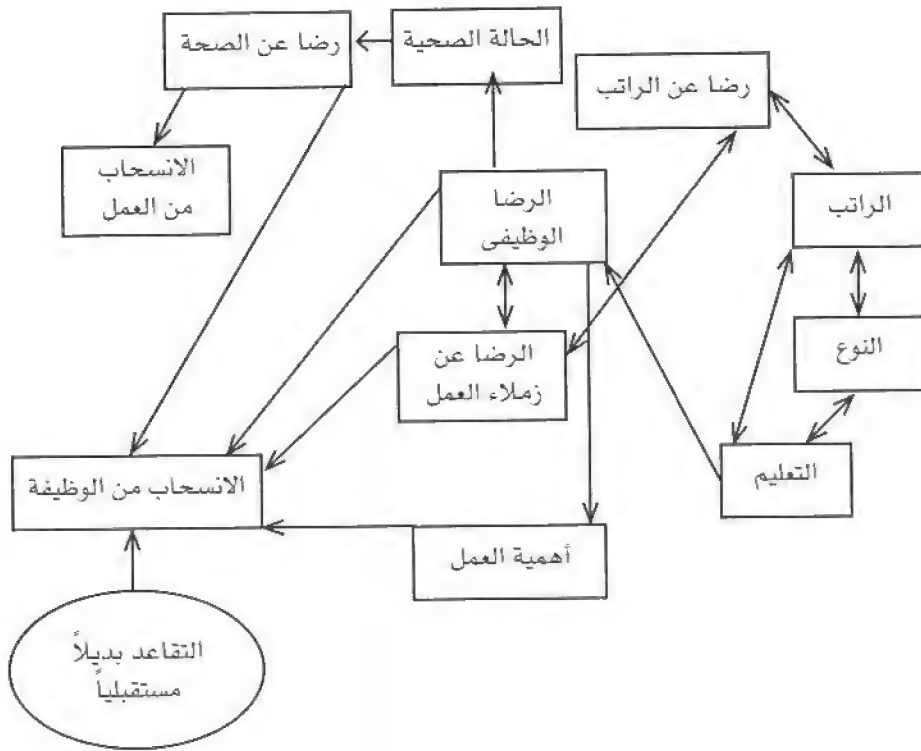
Hom, P., Caranikas- Walker, F., Prussia, G., & Griffeth, R. 1992. A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover pp 904.

فى تقدم مفهومى كبير عن طرائق البحث السابقة، قدم هولين وشركاؤه نظرة جديدة لتأثير كل من الرضا الوظيفى وتوافر البدائل الوظيفية فى عملية التسرب الوظيفى، حيث أخذوا فى الحسبان إمكانية اختلاف تأثير هذين العاملين فى مجموعات مختلفة من العاملين (Hulin et al., 1985:235). أى أن العاملين المصنفين فى مجموعات مختلفة وظيفية أو تنظيمية قد يركزون على عوامل مختلفة كأسباب تدفعهم للتسرب؛ فمثلاً، فى مجموعة العمال الحديدين أو المؤقتين يكون توافر البدائل الوظيفية وليس الرضا الوظيفى هو السبب الرئيسى للتسرب، فى حين يتضافر هذان العاملان باعتبارهما سببين لتسرب مجموعة الموظفين الدائمين. فى عام ١٩٩١م، طور هولين تفكيره أكثر وطالب الباحثين بدراسة مشاعر الموظفين المتعلقة بالانسحاب بشكل عام وتأثير هذه المشاعر فى مجموعة من سلوكيات الانسحاب، كما نصح هولين فى الوقت نفسه أن التسرب الوظيفى يجب أن ينظر إليه على أساس أنه واحد من مجموعة من السلوكيات المرتبطة التى يمكن التنبؤ بها من مواقف وظيفية عامة تشكل هذه السلوكيات - فى جملتها - الأساس لبناء التكيف أو الانسحاب من العمل (Hulin, 1991:112).

فى دراسة مشتركة لهانشيك وهولين (Hanisch & Hulin, 1991:111) تم تقديم نموذج يبين نوعية العلاقة بين أوجه المتغيرات الداخلية والخارجية المختلفة المؤدية إلى التسرب حسب تصور هولين لها مع وضع الرضا الوظيفى المباشر وغير المباشر كبناء مركزى للنموذج.

اعتمد هذا النموذج على تعريف للانسحاب التنظيمى بأنه «تركيب عام مكون من عدد من الأفعال أو النيات المتبناة التى تعكس التوجهات السلبية الظاهرة فى العمل والهدف من هذه التوجهات السلبية» (Hanisch & Hulin, 1991: 111) وقد حدد الكاتبان مكونين رئيسيين للانسحاب التنظيمى هما: الانسحاب من العمل، والانسحاب من الوظيفة، معرفين الانسحاب من العمل بأنه «يتضمن أفعالاً يستخدمها الموظف غير الراضى لتجنب القيام بجوانب محددة من عمله مع احتفاظه بعضويته ومركزه الوظيفى فى المنظمة» (Hanisch & Hulin, 1991:111)، كما عرفا الانسحاب من الوظيفة بأنه «جهد الموظف للخروج من منظمة معينة ومن مركزه الوظيفى فيها» (Hanisch & Hulin, 1991:111).

شكل رقم (٨-٢) نموذج هانشيك وهولين الاعتيادي لتوجهات وسلوكيات الانسحاب التنظيمي



الشكل المربع خاص بالمتغيرات الخارجية الظاهرة، والشكل المستطيل خاص بالمتغيرات الداخلية المستترة، والشكل البيضاوي خاص بالمتغيرات الخارجية المستترة.

للصدر:

Hanisch, k. & Hulin, C. 1991. General Attitudes and Organizational Withdrawal An Evaluation of a Causal Model pp 111.

قام الباحثان بإجراء بحث بهدف معرفة صلاحية النموذج للتنبؤ بالتسرب على أساس تقييم سلوكيات عامة منظمة عن طريق استخدام مقاييس عامة للتوجهات، وقد كان من نتائجه ما يلي (Hanisch & Hulin, 1991 :123) و(حلواني، ٢٠٠١م: ٣٢):

- ١- أن الأشخاص الذين يتمتعون بمستوى عال من التعليم، ومن ثم رواتب عالية يظهرون رضا أكبر عن وظائفهم ويشعرون بأهمية أكبر لأعمالهم، ومن ثم هم أقل توجهاً نحو التسرب. والعكس صحيح.
- ٢- هناك علاقة سلبية بين درجة الرضا الوظيفى والحالة الصحية.
- ٣- هناك علاقة سلبية بين درجة الرضا عن الحالة الصحية وكل من الانسحاب من العمل والانسحاب من الوظيفة.
- ٤- هناك تأثير كبير للرضا الوظيفى فى بقية المكونات فى النموذج سواء كمسبب لها أو ناتج عنها.
- ٥- أن الموظفين الأقل رضا عن وظائفهم، أكثر توجهاً نحو التسرب فى عمر مبكر نسبياً.

وفى محاولة لتوسيع مجال البحث فى أسباب التسرب ودوافعه وإخراجه من دائرة النظرة التقليدية وإعطائه طاقة جديدة فى التفكير والبحث، قدم لى وميتشل ولى وآخرون (Lee & Mitchell, 1994 & Lee et al., 1996) نموذجاً لتفسير التسرب معتمداً جزئياً على بعض من أفكار موبلى (١٩٧٧) وأفكار ستيرز ومودى (١٩٨١) وهولين وزملائه (١٩٨٩) من حيث وجود أنواع مختلفة من قرارات التسرب الوظيفى، وكيف أن كل نوع يتطلب مستوى وطبيعة مختلفة من المداولات العقلية. فمثلاً موبلى اعترف بوجود التسرب الاندفاعى المفاجئ وغير المسبوق بمحاكمة عقلية: وقدم ستيرز ومودى عملية التسرب المزدوجة. كما اعتمد نموذج لى وميتشل اعتماداً أساسياً على نظرية الانطباع لبيش (١٩٩٠، ١٩٩٣) وهى تقوم على عدد من الافتراضات الأساسية لعملية اتخاذ القرار، وهى تقف فى موقف مناقض تماماً لافتراضات النظرية التقليدية فى اتخاذ القرار. فمثلاً يفترض بيش (Beach, 1993a: 272) أنه واقعياً عند اتخاذ القرارات تكون المواصفات التالية هى السائدة: أولاً، التقييم نادراً ما يكون شاملاً؛ ثانياً، بشكلٍ نسبى نادراً ما يكون القرار اختيارياً؛ ثالثاً، التصرفات غالباً ما تكون مبرمجة قبلاً، رابعاً، صانعو القرار غالباً ما يكون لديهم إستراتيجيات مختلفة للاختيار بأهداف تختلف عن هدف تعظيم المنفعة المتوقع؛ وأخيراً أنه فى مجال الإدارة العامة تم التخلّى عن العقلية الأحادية المتحالفة مع النظرة الاقتصادية البحتة لعملية اتخاذ القرار. كما قدم بيش دلائل على أن عملية اتخاذ القرار محكومة بعملية غريزة وليس اختيار بين بدائل وقد عرف عملية الغريزة بأنها: «آلية تحديد أى المعلومات المقدمة للشخص أو احتمالات التغيير فى سلوكيات الأفراد هى من البدائل المتاحة لاتخاذ القرار» (Beach, 1993a: 272). وعليه فإن آلية الغريزة تعد عملية سريعة نسبياً، ولكنها صريحة فى التحقق من مدى إمكانية دمج المعلومات

الجديدة بسهولة في وحدة انطباع ذهني شخصي ثلاثي الأبعاد؛ وهذه الأبعاد هي القيم، والمسار، والإستراتيجية (Beach, 1993a: 273). يوصف انطباع القيم بأنه مجموعة من القيم العامة والمقاييس والمبادئ الشخصية وهي بمجموعها تُعرف الشخص؛ كما يوصف انطباع المسار بأنه مجموعة الأهداف التي تحرك وتوجه سلوكيات الشخص؛ أما الانطباع الإستراتيجي للشخص فيعرف بأنه مجموعة طرائق السلوك وإستراتيجياته التي يعتقد الشخص أنها تصلح لإيصاله لأهدافه وتحقيقها (Beach, 1993a: 273).

ووفقاً لنظرية الانطباع، فإن الناس معرضون بشكل متصل لمعلومات تحمل في ثناياها إمكانية تغيير سلوكياتهم، ولكن حقيقة ثبات سلوكياتهم معظم الوقت يدلنا على أن الناس يقومون بغريزة هذه المعلومات ورفض معظمها، وأن هذه المعلومات نادراً ما تجبر الناس على حالة اتخاذ قرار « فالغريزة هي عبارة عن عملية تقييم لمدى عدم التطابق ما بين صفات الاختيار المطروح وما بين الموصفات الشخصية للفرد » (Beach, 1993a: 274). وقد قدم بيش وآخرون عدة بحوث تدعم كون عملية التطابق مفتاحاً أساسياً لتنظيم الاختيارات الوظيفية المهمة؛ فمثلاً، في مناقشة للتطابق وعلاقته بالرضا الوظيفي وصف إدوارد وكوبر الملاءمة بأنها « العملية التي يعتمد فيها الشخص على مخزونه الشخصي من البناء القيمي حتى يقيم بإدراك كامل البيئة الوظيفية المحيطة به » (Edwards & Cooper, 1990: 290). وهنا يمكن طرح مثال من التراث الإسلامي على صحة هذه النظرة التي تنفي صلاحية تعظيم المنفعة عند اتخاذ القرارات والحث على النظر بدلاً منها إلى الوضع الحالي للإنسان ومقارنته بمن هم أدنى منه حتى يحقق القناعة والرضا.

مما لا شك فيه أن اتخاذ الإنسان لعدد من القرارات خلال حياته، سببه أن بعض الاختيارات قد تجاوزت مرحلة الغريزة؛ وهنا تقترح نظرية الانطباع أن الخطوة التالية للغريزة تكون المقارنة بين الوضع الحالي والوضع المقترح ونتيجة المقارنة غالباً ما تكون لصالح إبقاء الوضع على ما هو عليه إلا في بعض الحالات التي عندها يتخذ القرار بالتغيير (Beach, 1993a: 275). وإذا كان هناك أكثر من بديل قد تجاوز مرحلتى الغريزة والمقارنة وبالتالي لا بد من الاختيار بين هذه البدائل فإن الفرد سيلجأ عندها إلى اختبار العوائد واختيار أكثر البدائل عائداً له (Beach, 1993a: 275).

بصيغة أخرى، تقرر نظرية الانطباع أن للأفراد انطباعات شبيهة ثابتة يمكن تعديلها بشكل محدود فقط في حين تبقى نموذجياً سلوكياتهم نفسها؛ كما أنه أحياناً قد يختار الأفراد المخاطرة والخروج من طريقهم المعروف ورفض الوضع الحالي والتصرف بشكل غير مألوف (Beach, 1993b: 290).

حتى يمكننا فهم عملية التسرب الوظيفي على ضوء نظرية الانطباع: لا بد من ذكر بعض الملاحظات الإضافية على هذه النظرية (Lee & Mitchell, 1994: 59): أولاً، تعتقد هذه النظرة أن الناس لديهم مجموعة من الانطباعات للأوجه المختلفة من حياتهم مع كون الانطباعات الرئيسية للعمل والعائلة والأصحاب والنشاطات الترفيهية والأخلاق والروحانيات: ثانياً، لهذه الانطباعات أنواع فمنها الواضح والأقل وضوحاً ومنها ما يسهل التعبير عنه والعكس، كما أن منها الثابت وجدانياً والضعيف: ثالثاً، يظهر أن الناس يستخدمون الانطباعات في عملية الغريزة بطريقة تتابعية تبدأ بعقد المقارنة بين مجال الاختيار وبين الانطباعات المختلفة بدءاً بالقيمة ومروراً بالمسارية وانتهاءً بالإستراتيجية: رابعاً، قد يقدم بعض الأفراد على تغيير انطباعاتهم بدلاً من قبول أو رفض معلومات أو اختيارات معينة: فمثلاً قد يقدم بعض الأفراد على تغيير هدف معين وفقاً لمعلومات أو ظروف مستجدة. هذه الملاحظات لها أهميتها لدراسة التسرب الوظيفي: لأن بعض المعلومات أو الاختيارات قد تسبب تضارباً بين الانطباعات المختلفة للموظف، فما قد يناسب انطباعه الوظيفي قد يتعارض مع انطباعه العائلي مما قد يبطئ من عملية اتخاذه للقرار ويجعلها أكثر صعوبة (Lee & Mitchell, 1994: 59).

إن استخدام مفهوم نظرية الانطباع لفهم عملية التسرب الوظيفي يقترح الخطوات التالية لعملية التسرب بشكل عام (Lee & Mitchell, 1994: 60): أولاً، قد يقع حادث ما للموظف يشعره بضرورة التوقف والتفكير فيما يعنيه هذا الحادث لوضعه الحالي في العمل: ثانياً، الحادث قد يؤدي أو لا يؤدي إلى عد فكرة ترك العمل خياراً مطروحاً للمناقشة (بعد المرور بعملية الغريزة): ثالثاً، إذا قرر الموظف أن الترك هو بديل يمكن اعتباره (بعد المرور بعملية المقارنة)، فإنه سيواجه بمشكلة المفاضلة بين البدائل المتوافرة (أو غير المتوافرة) في سوق العمل واختيار أحدها بعد مروره بأحد أربع طرق لاتخاذ القرار ذكرها لي وميتشل بالتفصيل.

عند مقارنة نظرية لي وميتشل في اتخاذ القرار بالتسرب (Lee et al., 1996: 6)، بالنظرية التقليدية المعتمدة على برنارد (١٩٣٨) وسايمون (١٩٤٥) وسايمون ومارش (١٩٥٨) نجد الفروق التالية (حلواني، ٢٠٠١م: ٣٦):

جدول رقم (٢-١) جدول مقترح للفروق بين النظرية التقليدية للتسرب
ونظرية لى وميتشل ولى وآخرين (١٩٩٦)

النظرة التقليدية للتسرب	نظرية لى وميتشل
إن التسرب يحدث فى ثلاث خطوات أو يحتوى على ثلاثة مكونات هي:	تقترح هذه النظرية ما يلى:
أ - عدم الرضاء الوظيفى "يبدأ العملية"	أ - أن هناك عوامل أخرى غير عاطفية قد تكون هي الشرارة المسببة لعملية التسرب.
ب - البحث عن بدائل "يسبق التسرب"	ب - الموظف قد يقوم بعملية مقارنة عمله الحالى بالبدائل قبل أن يتسرب أو لا يفعل ذلك.
ج - يتم تقييم البدائل من قبل الفرد المتسرب على أساس من نموذج العوائد المتوقعة من قبله "SEU Subjective expected utility" لكل بديل.	ج - لو قام بالمقارنة فإن أساسها يكون باستخدام حكم المطابقة بين البديل وبين انطباعاته الشخصية وليس العوائد المتوقعة.

مما سبق يتضح أن المكونات الرئيسية لنموذج لى وميتشل هي (6: 1996: Lee et al.):

- أ - صدمة للنظام «على شكل حادث معين يهز الموظف، ومن ثم يجبره على بدء التفكير والتحليل السيكلوجى للتسرب».
- ب - كمية التحليل السيكلوجى التى يقوم بها الموظف قبل اتخاذه قرار التسرب (وهذه قد تختلف ما بين قرار عاجل لا يعوقه خواص متعددة إلى قرار راشد مقارن ما بين العوائد المتوقعة لكل بديل).
- ج - عملية التسرب ذاتها أو ترك العمل.

وقد تم اختبار هذا النموذج من قبل مجموعة من الباحثين (5: 1996: Lee et al.)، وذلك للحكم على مدى واقعية النموذج باعتباره هدفاً رئيسياً وإمكانية تعميمه بوصفه هدفاً ثانوياً باستخدام عينة من (٤٤) ممرضة تسرين اختيارياً من أعمالهن وإجراء مقابلات متعمقة من النوع المنظم جزئياً معهن مع تسجيل أغلب المقابلات. وقد تم استخلاص المعلومات من المقابلات المسجلة من قبل الباحثين الذين لم يجروا المقابلات. كما تم عرض النتائج مع المقابلات المسجلة مع الجزء النظرى للنموذج على باحثين

خارجيين، وطلب منهم أن يكونوا شكاكين لاستخلاص الأخطاء ما أمكن. وقد كانت النتائج على النحو التالي (32: 1996: Lee et al.) و (حلواني، ٢٠٠١م: ٣٧):

١- في (٥٥٪) من الحالات كان عدم الرضا الوظيفي هو المسبب الرئيسى للتفكير فى التسرب.

٢- اتبعت هذه الحالات الطريقة التقليدية عند اتخاذهم لقرار التسرب أى البحث أو عدمه عن عمل آخر، وثانياً تقييم البدائل الموجودة وثالثاً التسرب.

٣- أما الحالات الباقية، فقد قررت ترك وظائفها دون أن يكون لديها عروض أعمال بديلة، وبعضها اتخذ القرار بدون محاكمة ذهنية طويلة.

٤- لعبت فكرة الصدمة الفجائية دوراً أساسياً فى عملية التسرب، إذ إن (٥٨٪) من العينة ذكروا أن صدمة مفاجئة كان لها تأثيرها فى قرارهم ترك العمل.

مما سبق يتضح باختصار:

١ - أن المعلومات الناتجة عن الدراسة على عكس النظرة التقليدية، تقترح أن هناك عوامل أخرى غير عاطفية تسبب عملية التسرب. كما أن العديد من المتسربين لا يبحثون عن عمل بديل قبل تسربهم. إلى جانب أن هناك العديد من عدم التوافق بين القيم والأهداف والخطط السلوكية للمتسربين وهى بدورها تمثل قضايا مهمة فى عملية التسرب. ومن ثم نجد أن قرار ترك الوظيفة تدخل فيه عوامل تختلف عن العوامل المتداخلة فى القرار الرشيد الذى يهدف إلى تعظيم الفوائد.

٢ - أن عملية التسرب لا تحدث فجائياً ولكن على فترة من الزمن. وطول هذه الفترة ونقطة التركيز فيها يختلفان من موظف لآخر (وهذا ذاته قد يشكل فكرة جيدة للبحث المستقبلى).

٣ - أن عملية التسرب عملية يزيد تعقيدها عما تقترحه النظرية التقليدية للتسرب. فهناك العديد من الموظفين الذين يتركون أعمالهم لأسباب لا علاقة لها بالعمل نفسه. كما أن الصدمة لا تكون دائماً سلبية، بل قد تكون إيجابية إلى جانب بعدها غالباً عن العامل الاقتصادى. كل ما سبق قد يحد من قدرة المديرين على التأثير فى عملية التسرب أو محاولة إيقافها.

٢- النماذج القائمة على نظريات جذب السوق:

ترى هذه النظرية بشكل أساسى أن الموظف لن يترك عملاً إلى عمل آخر إلا إذا اعتقد أن مجموع المنافع المكتسبة من انتقاله يفوق مجموع الخسائر الناتجة عن هذا الانتقال (أى أن الموظف يتصرف برشد تام). وعليه فقد وضع أصحاب هذا الاتجاه المعادلة التالية لتوقع زمن حدوث التسرب (حلوانى، ٢٠٠١م: ٢٨):

$$\sum_t \frac{N_t}{(1+r)^t} - \sum_t \frac{O_t}{(1+r)^t} \geq C$$

إذ تمثل t الزمن و N تمثل المنفعة من العمل الجديد وتمثل O المنافع من العمل القديم، كما تمثل C تكلفة الانتقال، وتمثل r سعر الفائدة (Anderson & Meyer, 1994: 180).

بناء على هذه المعادلة يمكن استنتاج أنه إذا افترضنا المساواة فى جميع العوامل الأخرى فإن الجملة التالية تكون صحيحة: كلما كان الراتب الحالى أو المزايا الأخرى الموجودة أو المتوقعة (مثل راتب التقاعد) للموظف فى منظمة ما أعلى منه فى المنظمات الأخرى، فإن التسرب الوظيفى فى هذه المنظمة يقل. هذا الاستنتاج هو الأساس للعديد من النظريات الاقتصادية فى التسرب الوظيفى؛ بحيث تؤكد نماذج هذه النظريات أن المنظمة تختار أن تدفع أجوراً أعلى من الأجور السائدة فى سوق العمل؛ لأن التكلفة الحدية لرفع الأجور هى أقل من الفوائد الحدية لتقليص التسرب، ومن ثم ارتفاع الإنتاجية (Weiss, 1990: 92).

وهناك نماذج أخرى قريبة الشبه بالنماذج السابقة، إلا أنها تركز على تعديل الهيئة العامة للتعويضات؛ إذ الموظف يعوض فى بداية التحاقه بالعمل بشكل أقل من السوق إلا أنه يعوض بشكل أعلى من السوق كلما استمر فى العمل (أى الارتفاع التدريجى للتعويضات)، ومن ثم يصبح عمله الحالى أكثر منفعة له على المدى البعيد؛ إذ إنه لا يتوقع فى الأعمال البديلة سوى تعويض مساوٍ لإنتاجه الحدى (Ippolito, 530). ويؤكد إيبوليتو فى نموذجيه أن التسرب سوف ينخفض ليس بسبب الارتفاع المتوقع فى التعويضات فحسب، بل أيضاً لأن مثل هذا النظام يكون جذاباً للموظفين الراغبين فى البقاء مدة طويلة فى وظائفهم ولا يحبون تكرار تغيير العمل؛ كما يشير نموذج إيبوليتو إلى إمكانية الوصول إلى الحد من التسرب عن طريق استعمال التقاعد الوظيفى كجائزة لمدة الخدمة الطويلة (Ippolito, 1991: 530).

وفي مسار آخر للنظرية الاقتصادية في التسرب الوظيفي، نجد نموذجاً لمورتنسين يطرح فكرة « التسوق الوظيفي » (Job shopping) حيث يبين هذا النموذج أن العامل أو الموظف يكون في حالة بحث عن وظيفة يمكن اعتبارها وظيفة جيدة له حتى بعد أن يستلم عمله في جهة معينة؛ لأنه لا يستطيع معرفة ما إذا كانت وظيفته الحالية جيدة له أم لا إلا بعد مرور الوقت؛ فإذا اتضح بمرور الوقت أن وظيفته الحالية سيئة له، فإنه سوف يتركها ويجرب وظيفة أخرى؛ وكلما طال بقاءه عنى ذلك رضاه عن الوظيفة وقلة إمكانية تسربه لاحقاً (Mortensen, 1986: 860).

وهناك نظرية أخرى في التسرب الوظيفي من وجهة نظر الاقتصاديين تركز على ما يسمى استبدال الخروج - بالصوت (Jovanovic, 1979: 977) (exi-voice trade-off). في نموذج هذه النظرية نجد أن العامل غير السعيد في عمله لديه خياران: إما أن يغير عمله (الخروج) أو يغير الموقف بحيث يصبح بقاءه في عمله هو الأفضل (استخدام صوته) ويزيد وجود النقابات العمالية من فعالية الحل الثاني نتيجة لذلك، يرى أصحاب هذا النموذج أن وجود النقابات قد يقلل من التسرب الوظيفي بغض النظر عن أي تأثير آخر لمستوى الرواتب (Freeman, 1980: 645).

يتضح مما سبق أن معظم نظريات جذب السوق تفسر فقط التسرب الوظيفي الطوعي الناتج عن الرغبة في تحسين الوضع الاقتصادي للموظف، ولا تتعرض لبقية أنواع التسرب الطوعي الناتجة عن عوامل أخرى مثل عدم الرضا عن الجوانب المعنوية أو الجوانب المهنية في العمل أو المنظمة.

٣- نماذج أخرى للتسرب الوظيفي:

أولاً - نموذج بلو ويوال للتنبؤ بالتسرب الوظيفي (Blau & Boal, 1989: 115-127): وضع هذان العالمان نموذجاً للتنبؤ بالتسرب الوظيفي يوضح كيف أن التداخل بين الالتزام التنظيمي والارتباط الوظيفي يمكن أن يستخدم عاملاً للتنبؤ بالتسرب الوظيفي والغياب. في هذا النموذج، تم تعريف الارتباط الوظيفي بأنه مدى تطابق الموظف نفسياً مع العمل، كما تم تعريف الالتزام التنظيمي بأنه مدى انتماء الموظف لأهداف وطبيعة المنظمة ومدى رغبته في الاحتفاظ بعضويته فيها (Blau & Boal, 1989: 116). وباستخدام مستويات مختلفة من التداخل بين الالتزام التنظيمي والارتباط الوظيفي، وصف بلو ويوال أربع خلايا مختلفة لتصنيف الموظفين يوضحها الجدول التالي (حلواني، ٢٠٠١م: ٤٠):

جدول رقم (٢-٢) نموذج بلو وبوال لتصنيف الموظفين فى المنظمة

ارتباط وظيفى مرتفع	ارتباط وظيفى مرتفع
التزام تنظيمى مرتفع	التزام تنظيمى مرتفع
(نجوم المنظمة) "Institutionalized Stars"	(الذئاب المنعزلة) "Lone Wolves"
ارتباط وظيفى منخفض	ارتباط وظيفى منخفض
التزام تنظيمى مرتفع	التزام تنظيمى منخفض
(مواطنو المنظمة) "Corporate Citizens"	(الموظفون اللامبالين) "Apathetic Employees"

للصدر:

Blau, G. & Boal, K. 1989. Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover pp 116

وقد تنبأ هذا النموذج بأن أعلى مستويات التسرب تكون بين الموظفين اللامبالين فى حين تكون أدناها بين نجوم المنظمة، أما بين المستويين الباقين فإن الذئاب المنعزلة ستكون أكثر توجهاً نحو التسرب فى حالة سنوح فرصة عمل أكثر تحدياً لقدراتهم فى منظمة أخرى (Blau & Boal, 1989: 116).

وكفائدة إضافية لهذا النموذج، نجد أنه حسب الخلية التى يقع فيها الموظف يمكن للإدارة الواعية أن تحدد الطريقة المناسبة لرفع رضاه الوظيفى. وعلى سبيل المثال، يمكن زيادة رضا الموظفين المصنفين باعتبارهم ذئاباً منعزلة عن طريق تحسين العوامل المرتبطة بالوظائف، فى حين يمكن زيادة رضا الموظفين اللامبالين عن طريق زيادة الحوافز؛ وذلك لأنهم لا يهتمون بأمر المنظمة ولا الوظيفة فلا شئ يحركهم سوى المنافع المحسوبة كلما زادت عملوا أكثر (Blau & Boal, 1989: 116).

كما قام هذان العالمان باختبار نموذجهما على عينة من موظفي التأمين بغرض الإجابة عن التساؤل التالي: هل يمكن استخدام التداخل ما بين الالتزام التنظيمي والارتباط الوظيفي للتنبؤ بالتسرب الوظيفي بغض النظر عن عوامل الجنس والحالة الاجتماعية ومدة الخدمة ومدرجات الانسحاب؟ وكان مختصر نتائجهما هو التالي (Blau & Boal, 1989: 121) و(حلواني، ٢٠٠١م: ٤١).

١ - كان الموظفون اللامبالين أكثر الفئات تسرباً، إضافة لكون الذئاب المنعزلة أكثر تسرباً من نجوم المنظمة بغض النظر عن جنسهم أو حالتهم الاجتماعية أو مدة خدمتهم أو مدرجات الانسحاب.

٢ - من النقاط التي دل عليها هذا النموذج أنه قبل أن يبدأ الموظفون في اتخاذ قرار الانسحاب من المنظمة، فإنهم يكونون حساسين لأوجه مختلفة من الرضا الوظيفي.

٣ - أثبتت النتائج أن الالتزام التنظيمي والارتباط الوظيفي ليسا متساويين في الأهمية للتنبؤ بالتسرب الوظيفي؛ إذ وجد أن توافر الالتزام التنظيمي للموظف أو عدمه يعد المؤشر الأكثر فعالية في التنبؤ بالتسرب.

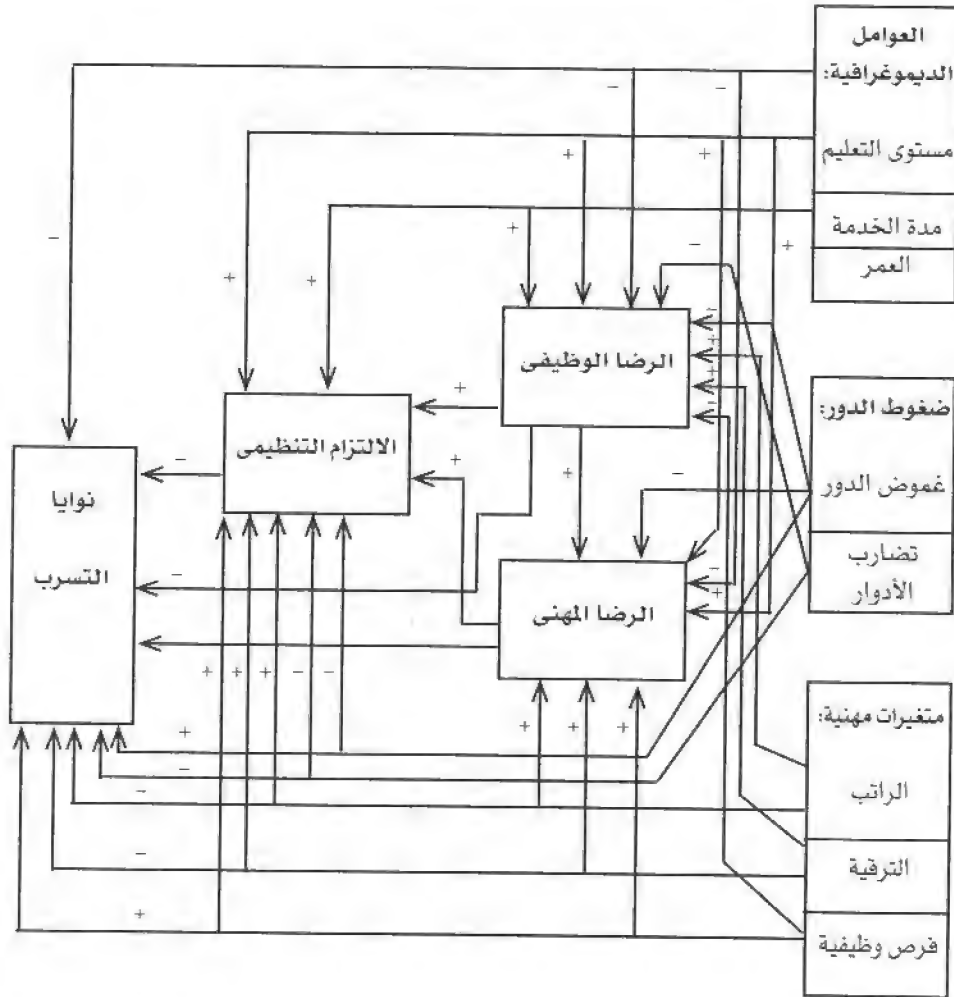
ثانياً - نموذج إجباريا وجرين هاوس باستخدام معادلة بنائية (Igbaria & Greenhaus, 1992: 35-49):
قام هذان العالمان بدراسة لمعرفة أسباب التسرب لدى فئة معينة من الموظفين وهم موظفو إدارة أنظمة المعلومات (MIS)؛ وقد خرجا بنموذج يمكن اعتباره أساساً لدراسات مستقبلية للأسباب التالية (حلواني، ٢٠٠١م: ٤١):

١ - تم بناء هذا النموذج بناء على أسس مستقاة من دراسات سابقة على التسرب؛ فلم يتم تفصيله ليناسب الفئة المفحوصة فحسب.

٢ - كان الغرض الرئيسي من الدراسة، اختبار مدى صلاحية النموذج للتنبؤ بالتسرب الوظيفي عند موظفي إدارة أنظمة المعلومات (MIS).

٣ - وجد هذان العالمان في الدراسات السابقة التي استعرضناها أن النية للتسرب كانت أقوى عامل للتنبؤ بالتسرب الوظيفي؛ وعليه فقد قررا التركيز على تحديد نوع ودرجة تأثير العوامل المختلفة فيها؛ حتى يمكنهم التصدي للتسرب قبل حدوثه الفعلي، وهو ما يقدم نموذجاً جديداً لدراسة الرضا والالتزام ليس باعتبارهما مؤثرات مباشرة على التسرب الوظيفي، إنما بوصفهما متغيرات مستقلة مؤثرة في النية للتسرب باعتبارها عاملاً تابعا يتوسط بين العوامل المستقلة وبين التسرب الفعلي.

شكل رقم (٢-٩) نموذج إجباريا وجرين هاوس لمحددات النية للتسرب



المصدر:

Igbaria, M & Greenhaus, J. 1992. Determinants of MIS Employess' Turnover Intentions: A Structural Equation Model pp 36.

٤ - نظراً لأن الأبحاث السابقة قد توصلت إلى أن عملية التسرب الوظيفى عملية معقدة تتأثر بعدد كبير من المتغيرات، وعليه فإن النموذج الآلى يعد نادراً من حيث دراسته لعدد كبير من المتغيرات.

وتحت مسمى «نموذج لمحددات النية للتسرب» تم تقديم النموذج الذى احتوى على خمسة متغيرات رئيسية هى (Igarria & Greenhaus, 1992: 36) و (حلوانى، ٢٠٠١م: ٤٢):

- ١ - متغيرات ديموغرافية أو إحصائية، مثل: العمر، التعليم، مدة الخدمة فى المنظمة.
- ٢ - متغيرات ضغوط الدور: غموض الدور، تضارب الأدوار.
- ٣ - متغيرات مهنية: الراتب، إمكانية الترقية، فرص وظيفية خارجة عن المنظمة.
- ٤ - متغيرات توجهات مرتبطة بالعمل، مثل: رضا وظيفى، رضا مهنى، التزام تنظيمى.
- ٥ - متغيرات نيات التسرب.

كان من نتائج تطبيق هذا النموذج على عينة من موظفى (MIS) ما يلى (Igarria & Greenhaus, 1992: 42) و (حلوانى، ٢٠٠١م: ٤٣):

- ١ - كل المتغيرات الفرعية كانت ذات تأثير مباشر فى النية للتسرب ما عدا العمر ومدة الخدمة للذين أثرا تأثيراً غير مباشر فى الرضا الوظيفى وفى الالتزام التنظيمى، إذ وجد أن نيات التسرب كانت ضعيفة عند الموظفين الأكبر سناً والأكثر مدة خدمة بسبب شعورهم برضا وظيفى ومهنى، والالتزام تنظيمى أكبر.
- ٢ - كل المتغيرات الفرعية كان لها تأثير مباشر فى الرضا الوظيفى والرضا المهنى، أما الالتزام التنظيمى فقد تأثر بكل المتغيرات الفرعية ما عدا مستوى التعليم، إضافة إلى تأثره بالرضا الوظيفى والرضا المهنى.
- ٣ - أظهرت النية للتسرب تأثيراً سلبياً قوياً بالرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى، فى حين كان تأثيرهما بالرضا المهنى قليلاً نسبياً، مما يؤكد أهمية الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى فى إيجاد النية للتسرب من عدمها عند الموظفين.

فى توجه جديد لدراسة التسرب يركز على عملية التسرب نفسها لا على مسبباتها، ولا ينظر إلى التسرب على أساس أنه متغير ثنائى "binary variable" يغير وضعه من «البقاء» "Stayer" إلى «المغادرة» "Leaver" فى لحظة ما، هناك مجموعة من العلماء

نظروا إلى التسرب على أنه عملية تستغرق وقتاً معيناً بحيث تصبح مدة الخدمة عاملاً أساسياً لفهم عملية الانسحاب من المنظمة، ويصبح تعريف التسرب هو المدة التي تبقى فيها الموظف مرتبطاً بالمنظمة وليس فعل المغادرة (Morita et al., 1989; Sknger & Willet, 1991; Peters & Sheridan, 1988).

هذا التغير في طريقة التفكير في التسرب الوظيفي تضمن آثاراً على طريقة بناء النظريات وعلى منهج التسرب وعلى إدارة التسرب. فمفهوماً « Conceptually » وجد أن إضافة مدة الخدمة لنماذج التسرب يفرض توسيع أسئلة البحث حتى تستوعب متى يحدث التسرب؟ إلى جانب لماذا يحدث التسرب؟ (Haverstad et al., 1990) كما أنه منهجياً « Methodologically » نجد أن نماذج إحصائية جديدة مؤسسة على تحليل البقاء قد قدمت على أنها ذات فائدة لفهم عملية التسرب الوظيفي (Morita et al., 1989, 1993; Peters & Sheridan, 1988; Singer & Willet, 1991). أما بالنسبة للتطبيقات « Applications » فإن تقديرات إمكانية بقاء الموظفين تعتبر مفيدة لتوقعات التوظيف وفي تحديد مصادر التدريب وفي تتبع دورات أو فترات التسرب (Peters & Sheridan, 1988).

ومن الدراسات المهمة التي تناولت التسرب الوظيفي بناءً على هذا التوجه، دراسة لمارك سومرز في عام 1996 (Somers, 1996) قام فيها باستخدام ثلاثة طرق لتحليل الانحدار إحصائياً هي: طريقة تحليل انحدار الـ (OLS)، طريقة تحليل الانحدار المنطقي، وطريقة تحليل الانحدار العشوائي هي تمثل طريقة تحليل البقاء الإحصائية لفحص نموذج للتسرب على عينة من (١٤٤) ممرضاً وممرضة - تعتبر مقالة سينجر وويلت مرجعاً مهماً لفهم طريقة التحليل الإحصائي المعتمدة على تحليل البقاء (Singer & Willet, 1991).

وقد اختلفت النتائج باختلاف طريقة التحليل المستخدمة على النحو التالي (Somers, 1996: 234) و(حلواني، ٢٠٠١م: ٤٤):

- ١ - عند استخدام طريقة تحليل الانحدار العشوائي، وجد أن هناك علاقة عكسية ما بين العمر ومدة الخدمة والرضا الوظيفي وبين إمكانية التسرب، في حين لم توجد هناك علاقة بين سلوك البحث عن وظائف أخرى والتسرب.
- ٢ - عند استخدام طريقة تحليل الانحدار المنطقي، وجد أن هناك علاقة عكسية بين الزواج ووجود الأطفال ومدة الخدمة مع التسرب؛ كما وجد أن هناك علاقة موجبة بين سلوك البحث عن وظائف أخرى والتسرب.

٢ - باستخدام طريقة (OLS)، وجد فقط أن هناك علاقة موجبة بين سلوك البحث عن وظائف أخرى والتسرب الوظيفي.

٤ - بنظرة عامة لما سبق، نجد أن مدة الخدمة وسلوك البحث عن وظائف أخرى هما العاملان الوحيدان اللذان وجد أن لهما علاقة مباشرة بالتسرب في أكثر من طريقة إحصائية.

وعلى الرغم من وجود الحاجة الملحة لإجراء بحوث أخرى بالطريقة نفسها قبل أن يمكن الخروج بنتائج مؤكدة، إلا أن بحث سومرز يؤكد مبدئياً ضرورة الاهتمام بالإجابة عن سؤال متى يتم التسرب؟ إلى جانب لماذا يتم التسرب؟ عند التعرض لدراسة التسرب.

فيما سبق تم عرض النماذج المختلفة التي توصل إليها الباحثون المختلفون لتفسير عملية التسرب الوظيفي من حيث دوافعها وخطواتها؛ وقد تم تصنيفها في ثلاثة عناوين رئيسية. وبنظرة عامة إليها نجد أن النماذج السابقة في دراسة التسرب قد ركزت على تحديد مبررات عملية اتخاذ القرار الموجودة في التسرب الوظيفي من ثلاث زوايا رئيسية، هي:

- ١ - أسباب خاصة بمشاعر الموظف تجاه عمله (عدم رضا، قلة التزام وظيفي، ارتباط وظيفي).
- ٢ - تقلبات سوق العمل (توافر البدائل).
- ٣ - بناءً على عوامل أخرى خارجة عن العمل (ظروف عائلية، صفات شخصية).

سادساً - العوامل ذات العلاقة بالتسرب الوظيفي:

قام برايس في كتابه «دراسة التسرب» (Price, 1977) بتصنيف العوامل ذات العلاقة بالتسرب - وقد توصل إليها نتيجة لمراجعته المستفيضة لما كتب عن موضوع التسرب الوظيفي من بحوث ومراجعات للبحوث وتصانيف علمية - إلى ثلاث مجموعات: أولها المترابطات مع التسرب (Correlates)، وقد عرفها بأنها المؤشرات التي تتصل بالتسرب مثل مدة الخدمة وتكون العلاقة بينها وبين التسرب علاقة ترابط لا علاقة سببية؛ لأن الجمل التي تتناول هذه المترابطات تعد تعميمات تجريبية (Empirical Generalizations). أي تم التوصل إليها نتيجة للعديد من الأبحاث ومهمتها هي وصف الوضع لا تفسيره مثال ذلك «ترتفع نسبة التسرب الوظيفي في فئة الموظفين من ذوي مدة الخدمة القصيرة مقارنة بالموظفين ذوي الخدمة الطويلة» (Price, 1977: 24).

وثانيها، المحددات أو المسببات (Determinants) وعرفها برايس بأنها عوامل تحليلية تعد مسببة لتغيرات في التسرب الوظيفي مثل المركزية بحيث تعد الجمل التي تتناول هذه المسببات افتراضات أى تنظيرية (Propositions) مهمتها التنبؤ بحدوث وضع معين فى حال توافر مسبباته؛ مثالها «ارتفاع درجة المركزية فى المنظمة قد يؤدي إلى ارتفاع كمية التسرب الوظيفي فيها» (Price, 1977: 24). وثالثها، المعترضات (Intervening) وقد عرفها برايس بأنها العوامل التي تقع بين المسببات وبين التسرب بحيث تفسر كيفية حدوث النتيجة المفترضة لوجود هذه المسببات؛ مثالها «تغير درجة المركزية فى المنظمة قد يؤدي إلى تغير فى الرضا الوظيفي مما قد يؤدي إلى تغير فى التسرب» وقد حصره برايس فى عاملين الرضا الوظيفي والفرص البديلة (Price, 1977: 24-66)، وسيتم فى هذا البحث مناقشة الرضا الوظيفي مع إضافة الاغتراب الوظيفي والالتزام التنظيمي باعتبارها عوامل معترضة.

سيتم فى الجزء التالى استخدام تصنيف برايس عند عرض العوامل ذات العلاقة بالتسرب مع إيراد ما قدمه برايس من دعم لوجهة نظره، بالإضافة إلى ذكر بعض الدراسات الحديثة (ما بعد ١٩٧٧م) التي دعمتها أو عارضتها، وقد تم الاعتماد فى هذا الجزء على المراجع الأصلية السابقة إلى جانب ما كتبه الحلوانى.

١ - مترابطات التسرب:

تناولت معظم أبحاث التسرب مترابطات التسرب، وذلك لأهمية دراستها وتحديد ما تضيفه من كفاءة لدراسة التسرب، حيث إنها تحدد للباحثين صفات الفئات التي تكون معرضة أكثر من غيرها للتسرب بحيث يتم التركيز عليها بوصفها مجالاً للبحوث عن التسرب. حدد برايس (١٩) مترابطة تمت مناقشتها بشكل متكرر بالبحوث التي سبقت تاريخ تأليفه لكتاب «دراسة التسرب»؛ وقد قام بتصنيفها إلى ثلاث مجموعات حسب قوة وضعف العلاقة بين العامل المترابط والتسرب معتمداً فى تحديد ذلك على ثلاثة مصادر هى: البحوث السابقة (Empirical Studies) ومراجعات للبحوث (Reviews) والتصنيفات العلمية (Codifications) التي قام بها آخرون (Price, 1977: 24).

أ - مترابطات ذات دعم عالٍ:

١ - مدة الخدمة: «تكون نسبة التسرب الوظيفي أعلى فى فئة الموظفين ذوى مدة الخدمة القليلة من فئة الموظفين ذوى مدة الخدمة الكبيرة» (Price, 1977: 26)؛ مما يعنى أنه

لو تم فحص فئات الموظفين المتسربين خلال مدة معينة حسب مدة خدمتهم. لوجد أن معظمهم من الموظفين ذوى مدة الخدمة القليلة. ووفقاً لبرايس فإن هذا التعميم التجريبي تم دعمه فى (١٢) تصنيفاً علمياً و(١٠) مراجعات بحثية (Price, 1977: 26). كما دعم موشينسكى وتوتل فى مراجعتهما وجود العلاقة العكسية بين مدة الخدمة والتسرب (Muchinsky & Tuttle, 1979: 54). وقد وافق موبلى فى كتابه عن التسرب الوظيفى ما أكده برايس حيث قال « إن التسرب عال نسبياً فى السنوات الأولى من التوظيف » (موبلى، ١٩٨٢: ١١٩). كما ذكر مارك سومرز فى دراسة حديثة له عدداً كبيراً من البحوث الحديثة التى أكدت وجود علاقة عكسية بين العمر ومدة الخدمة وبين التسرب منها موريا وآخرون، ١٩٨٩ و ١٩٩٢: بيترز وشريدان، ١٩٨٨: سينجر وويلت، ١٩٩١، إلى جانب تأكيد دراسة سومرز لهذه العلاقة (Somers, 1996: 316).

٢ - العمر: «تكون نسبة التسرب الوظيفى فى فئة الموظفين الأصغر سناً أكبر منها فى فئة الموظفين الأكبر سناً» (Price, 1977: 28). قد يبدو للوهلة الأولى أن كلا المترابطين مترادفان فمن الطبيعى أن يفترض أن فئة الموظفين الأكبر سناً هى نفسها فئة الموظفين الأطول خدمة، إلا أن هذا الافتراض يغفل حقيقة أن الموظفين المتماثلين فى العمر قد ينضمون إلى المنظمة فى أوقات مختلفة مما يجعلهم يختلفون فى مدة الخدمة على الرغم من تماثلهم فى العمر. وقد وجد برايس دعماً للعلاقة العكسية بين ازدياد العمر والتسرب فى عشرة تصنيفات علمية و(١٢) مراجعة بحثية، كما وجد دعماً للعلاقة حتى مع تثبيت مدة الخدمة فى خمس دراسات علمية، إضافة إلى تحديد أن العلاقة بين العمر والتسرب أقوى عند الرجال منها عند النساء (Price, 1977: 29). وقد أكد موشينسكى وتوتل فى مراجعتهما هذا التعميم (Muchinsky & Tuttle, 1979: 54)، بالإضافة إلى دراسة حديثة أجريت فى الولايات المتحدة الأمريكية واستخدمت معلومات من المركز الوطنى للدراسات المسحية الطولية "National Longitudinal Surveys" وكان من نتائجها أن ميل الرجال الشباب إلى تغيير أعمالهم تزايد خلال الفترة من ١٩٧١ إلى ١٩٩٠م وخاصة الأقل تعليماً وغير المتزوجين (Monks & Pizer, 1998: 447).

٣ - مستوى التوظيف العام فى الدولة: «إن الفترات الزمنية التى تتميز بمستوى عال من التوظيف، تترافق بمستوى عال من التسرب الوظيفى» (Price, 1977: 29). يختلف هذا التعميم عن التعميمات السابقين فى أنه يتخذ من المجتمع ككل وحدة لتحليل التسرب بعكس المتغيرين السابقين اللذين يركزان على الفرد بوصفه وحدة للتحليل. وهنا أكد برايس ضرورة التفريق بين مستوى التوظيف وبين وجود الفرص

البديلة في البيئة على أساس أن مستوى التوظيف يعد مؤشراً لوجود الفرص البديلة؛ كما ذكر برايس (١١) تصنيفاً و(٥) مراجعات داعمة لوجود العلاقة الموجبة بين مستوى التوظيف والتسرب (Price, 1977: 30). كما أكد موبلى في كتابه (تسرب الموظفين) هذا التعميم من خلال مراجعته لإحصائيات مكتب إحصاءات العمل الأمريكي للفترة الواقعة بين ١٩٦٩ و ١٩٧٩م (موبلى، ١٩٨٢: ١٠٣).

والسؤال الذي يمكن طرحه هنا هو: أي من المترابطات السابقة يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بالتسرب، ليتمكن أخصائى تخطيط الموارد البشرية من تحديد فئات الموظفين المعرضة أكثر من غيرها لحدوث التسرب بين أفرادها؟ نظراً لكثرة الدلائل العلمية على قدرتها جميعاً على التنبؤ بشكل صحيح بالتسرب، فإنه يمكن القول إن مدى قدرة عامل للتنبؤ بالتسرب أكثر من غيره قد تعتمد على البيئة أو نوع الأعمال أو مدى ندرة التخصصات محل الدراسة. وعلى سبيل المثال بالنسبة لأساتذة الجامعات السعوديين في الأقسام العلمية وخاصة الطبية في المملكة، قد تكون مدة الخدمة هى أكثر المؤشرات صحة؛ وذلك لارتباط زيادة مدة الخدمة بارتفاع الرضا، ومن ثم تفضيل البقاء في العمل الحالي بغض النظر عن الظروف الأخرى، كما أن توافر الفرص البديلة من عدمها لا يكون له تأثير كبير في توجيههم للتسرب من الجامعات؛ لأن ندرتهم تزيد من الطلب عليهم في مجالات العمل الأخرى في أي وقت.

ب - مترابطات ذات دعم متوسط:

١ - مستوى المهارات عند العمال ذوي الياقات الزرقاء "blue-collar workers": عادة ما يكون العمال غير المهرة من ذوي الياقات الزرقاء أكثر تسرباً من العمال المهرة من ذوي الياقات الزرقاء (Price, 1977: 31) أي أنه كلما كان العامل من فئة الياقات الزرقاء غير مؤهل، كان احتمال تسربه أكبر من نظيره المؤهل. أورد برايس عناوين (٦) تصنيفات و(٧) مراجعات و(٤) دراسات تدعم هذا التعميم إلا أنه ذكر أيضاً (٤) دراسات معاكسة له لذلك عد برايس هذا التعميم من ذوي الدعم المتوسط.

٢ - ذوو الياقات البيضاء وذوو الياقات الزرقاء: « تكون نسبة التسرب أعلى في فئة العمال ذوي الياقات الزرقاء منها في فئة العمال ذوي الياقات البيضاء » (Price, 1977: 32). أورد برايس تصنيفين علميين ومراجعتين تدعمان هذا التعميم، وركز بشكل خاص على تصنيف قامت به منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية

”Organization for Economic Cooperation and Development (OECD)“ كونها قارنت بين أربعة بلدان اقتصادية غربية هي السويد، وألمانيا، وإيطاليا وأمريكا، كما أشار إلى مراجعة لأزومى (Azumi, 1969) بأنها مهمة لكونها جرت في اليابان، ومن ثم أعطت معلومات مهمة عن طبيعة التسرب في المنظمات الشرقية (Price, 1977: 33). لم تجد الباحثة دراسات حديثة تدعم أو تنفى هذا التعميم.

٣ - الدولة: «هناك نسبة تسرب أعلى في الولايات المتحدة الأمريكية مقارنة بالبلدان الصناعية الأخرى» (Price, 1977: 34). لم يجد برايس سوى تصنيف واحد يدعم هذا التعميم وهو تصنيف (OECD)، كما وجد ثلاث مراجعات تؤكد وخمس دراسات تناقضه، وإن كان هذا متوقفاً لأي تعميم تجريبي.

ج - مترابطات ذات دعم ضعيف:

١ - التعليم: «كلما ارتفع مستوى التعليم فى فئة، ارتفعت نسبة التسرب فيها» (Price, 1977: 35). وفقاً لبرايس أكدت ثلاثة تصنيفات وأربع مراجعات وأربع دراسات وجود علاقة إيجابية بين مستوى التعليم والتسرب، إلا أن وجود ثلاث دراسات تناقض ذلك إلى جانب اعتقاد برايس أن هذا التعميم يتناقض مع تعميمى العمال ذوى الياقات الزرقاء السابق، دفعه لتصنيف هذا التعميم بين المترابطات ذات الدعم المنخفض. كما أكد موبلى هذا الاعتقاد بقوله «إن أهمية التعليم بوصفه متغيراً أمر مشكوك فيه، إذا غفرتنا مدى اتساع التفاوت فى نوعية التعليم» (موبلى، ١٩٨٢: ١٢٠). وفى دراسة طولية مهمة لأن رويالتى كانت معلوماتها من إحصائية لمجموعة من (١٢٦٨٦) من الشباب تناولت حركية سلوكهم الوظيفى ما بين عامي ١٩٧٨ و ١٩٧٩م. وجدت أن النساء الأقل تعليماً (أقل من شهادة الثانوى) أكثر تسرباً إلى خارج القوى العاملة من نظرائهم الرجال إلا أنهم أقل تسرباً إلى وظائف أخرى، كما أن النساء الأكثر تعليماً (أكثر من شهادة الثانوى) أقل توجهاً للتسرب من نظرائهم الرجال؛ وتدعم هذه الدراسة إلى جانب دراسات أخرى أوردتها الكاتبة، المقولة بأنه إذا كان هناك علاقة ترابطية بين مستوى التعليم والتسرب فهي علاقة عكسية غالباً، وتختلف بشكل كبير لربطها بمتغيرات أخرى مثل النوع ووجهة التسرب (Royalty, 1998: 397). أما البحث الحالى، فإنه يمكننا - من خلال النظر إلى خلفية مشكلة البحث التى أوضحت أنه من أساتذة جامعة الملك سعود الحائزين على أعلى المؤهلات العلمية قد تسرب ما نسبته (٤٣، ٢٠٪) فقط خلال (٢٢) عاماً أى بواقع (٩٢، ٠٪) سنوياً - أن ندعم وجود علاقة عكسية بين مستوى التعليم والتسرب.

٢ - مديرون وغير مديرين: «نسبة التسرب تكون فى فئة غير المديرين أعلى منها فى فئة المديرين» (Price, 1977: 37). هناك ثمانى دراسات تدعم هذا التعميم، كما أنه يتوافق نظرياً مع تعميمات العمر ومدة الخدمة وتصنيف المهن، إلا أن قلة الدعم العلمى فى التصنيفات والمراجعات وتناقضه مع تعميم التعليم دفع برايس إلى تصنيفه ضمن المترابطات ذات الدعم الضعيف.

٣ - موظفون حكوميون وغير حكوميين: «المنظمات الخاصة فيها نسبة تسرب أكبر من المنظمات الحكومية» (Price, 1977: 38). وقد وجد برايس تصنيفاً واحداً وثلاث مراجعات وخمس دراسات تدعم هذا التعميم، إلا أن معظمها ركز على تقسيم المنظمات بناءً على كونها حكومية أو غير حكومية دون تصنيفها بشكل أدق حسب الصناعة أو حسب الغاية منها (ربحية أم خدمية): مما يصعب من قبول هذا التعميم بشكل علمى دقيق (Price, 1977: 38).

أما متغير النوع: فإن الدراسات التى تناولت العلاقة بين النوع والتسرب كثيرة إلا أن ذلك لم يدفع برايس لإدخال النوع ضمن التعميمات التجريبية بسبب تضارب المعلومات الناتجة عن هذه الدراسات المختلفة. فمثلاً، هناك أبحاث دعمت أن النساء العاملات أكثر تسرباً من الرجال إلا أن هناك أبحاثاً أخرى مضادة دعمت العكس تماماً، كما دعمت دراسات أخرى عدم وجود فرق بين الرجال والنساء فى التسرب (Price, 1977: 40).

وفى دراسة رويالتى التى تمت الإشارة إليها سابقاً، تم التعرض لهذا التضارب فى النتائج، واقترحت رويالتى سبباً له أن الدراسات المختلفة لم تأخذ فى الحسبان مسألة وجهة التسرب ودرجة التعليم للتفريق بين أنواع التسرب: لأن نسبة التسرب ترتفع بين النساء الأقل تعليماً مقارنة بالرجال من فئة التعليم نفسها عندما تكون وجهة التسرب إلى خارج القوى العاملة، وتنخفض هذه النسبة عندما تكون وجهة التسرب إلى عمل آخر، فى حين تنخفض مقارنة بالرجال فى فئة التعليم الأعلى عندما تكون وجهة التسرب هى إلى عمل آخر (Royalty, 1998: 397).

٢- محددات أو مسببات التسرب:

كما تم تعريفها سابقاً، إن محددات التسرب هى المتغيرات التحليلية التى يعتقد أنها تسبب تغيرات سلبية أو إيجابية فى التسرب يتم دعمها أو رفضها عن طريق الدراسة (Price, 1977: 66). كما اعتمد برايس على التصنيفات والمراجعات العلمية والدراسات لإظهار مدى تأثير المحددات فى التسرب.

١ - الأجر: «إن تتابع الارتفاع في الأجر غالباً ما ينتج تتابع انخفاض في كمية التسرب» (Price, 1977: 68). إن الأجر هنا يدل على النقود والفوائد الإضافية وأية ميزات أخرى لها قيمة مادية تقدمها المنظمة لموظفيها مقابل خدماتهم (Lawler, 1971: 1). ويعد الأجر بوصفه محدداً للتسرب الأكثر قبولاً بين المنظرين وخاصة الاقتصاديين منهم، وقد نبه برائيس إلى أنه يجب التركيز على أن الأجر ليس مرادفاً للرضا بالاجر: إذ إن الأجر هو النقود التي يتسلمها الموظف من المنظمة، في حين يعنى الرضا بالاجر استجابة الفرد الاجتماعية النفسية لكمية النقود المتسلمة؛ وعليه يكون الأجر متغيراً موضوعياً، في حين يكون الرضا بالاجر متغيراً عاطفياً ذاتياً (Price, 1977: 68). وقد ذكر برائيس ثمانية تصانيف وثلاث مراجعات وإحدى عشرة دراسة تدعم وجود علاقة عكسية بين مستوى الرواتب ومستوى التسرب (Price, 1977: 69). وقد أكد موبلى من جهته وجود هذه العلاقة إلا أنه نبه إلى كون هذه العلاقة من النوع الكلى الذى لا يسمح بالتنبؤ بالتسرب الفردى أو فهمه بصورة كافية؛ لأن التحليل الكلى لمستويات الرواتب والتسرب يتجاهل أموراً مهمة مثل المساواة في إدارة الرواتب، والاختلافات الفردية في أهمية الرواتب وآثارها واقتران أو عدم اقتران أنظمة الرواتب بالأداء والالتزام وتفاعل الراتب مع عوامل تنظيمية أخرى (موبلى، ١٩٨٢: ١١٥).

وتأكيداً لوجهة نظر موبلى في ضرورة الربط بين متغيرات متعددة عند البحث في تأثير مستوى الرواتب على التوجه نحو التسرب، قدم شواب (Schwab, 1991) بحثاً بين فيه اختلاف سلوك التوجه نحو التسرب بسبب الأجر بين أعضاء هيئة التدريس تبعاً لمدى إنتاجيتهم ووضعهم الوظيفي؛ بحيث كان الأساتذة المشبوتون والأكثر إنتاجية هم الأكثر توجهاً نحو التسرب، وذلك لثقتهم في الحصول على تعويض مادي أفضل لجهودهم في جامعات أخرى، في حين كان الأساتذة المشبوتون ولكن الأقل إنتاجية أقل توجهاً نحو التسرب لعدم توقعهم الحصول على راتب أفضل في الجامعات الأخرى؛ كما أنه عند مقارنة فئة الأساتذة غير المشبوتين (أى أستاذ مساعد) والمختلفين في مستوى الإنتاجية، وجد أن الأقل إنتاجية هم الأكثر توجهاً نحو التسرب لعدم توقعهم الحصول على التثبيت الوظيفي في الجامعة، في حين توجّه الأكثر إنتاجية للبقاء في الجامعة؛ لأن أجورهم باعتبارهم أساتذة مساعدين هي مقاربة جداً لما يدفع في أماكن التوظيف الأخرى. بصيغة أخرى وجد شواب أن الجامعات التي لا تدفع لأعضاء هيئة التدريس فيها أجراً مناسباً بالمقارنة مع جهات التوظيف الأخرى، إنما تحافظ في الواقع على أقل أعضائها إنتاجية (Schwab, 1991: 972). كما أنه من الدراسات العربية التي تدعم

وجود العلاقة العكسية بين مستوى الراتب والتوجه نحو التسرب، دراسة آل مذهب حيث كان من نتائج البحث أن التوجه إلى التسرب بين أعضاء هيئة التدريس يرجع فى المقام الأول إلى عوامل مادية وعلى رأسها تدنى مستوى الرواتب (آل مذهب، ١٩٩٨: ٣٣).

٢ - الاندماج: «كلما كان هناك اندماج أكبر فى العمل كان هناك تسرب أقل» (Price, 70: 1977)؛ ويقصد بالاندماج هنا مدى المشاركة فى العلاقات الأساسية أو الرئيسية وشبه الأساسية أو الثانوية (Blau, 1960: 60) مع تأكيد برايس على أهمية التفريق بشكل أساسى بين العلاقات الرئيسية والثانوية على أساس درجة الانتشار، والتدخل العاطفى، والتحيز ومدى خضوعها لمعايير معينة. وتعد العلاقات العائلية فى منطقة ريفية مثالا على العلاقات الأساسية لكونها علاقات متشعبة متحيزة عاطفية وتخضع لقواعد محددة، فى حين تكون علاقة الطبيب بالمريض فى مستشفى رئيسى فى مدينة كبيرة مثالا لعلاقة ثانوية؛ لأنها تكون علاقة محددة ومحيدة وغير عاطفية وتركز على تحقيق أهداف معينة. أما المنظمات، فإن العلاقات وسط بين الأساسية والثانوية، أى شبه أساسية مثل علاقات الصداقة المقربة ويتم مناقشتها فى الجماعات غير الرسمية. وقد وجد برايس ستة تصانيف وأربع مراجعات وثمانى دراسات تدعم وجود العلاقة العكسية بين مستوى الاندماج وبين مستوى التسرب (Price, 1977: 73).

٣ - الاتصالات: هى هنا نوعان اتصالات رسمية (Formal) واتصالات وسيلية (Instrumental) «إن ارتفاع مستوى الاتصالات الوسيلية والرسمية فى المنظمة يؤدي إلى انخفاض فى مستوى التسرب» (Price, 1977: 73). وقد برّر برايس هذا الافتراض على أساس أن الاتصالات الوسيلية توفر المعلومات عما هو المطلوب عمله بشكل حقيقى فى الوظائف المختلفة مثل المعلومات المعطاة فى مقابلات القبول أو المعلومات المعطاة فى الدورات التدريبية؛ مما يقلل من الفرق بين توقعات العاملين وبين الواقع الفعلى، ومن ثم يقل التسرب الناتج عن وجود فروق عالية بين المتوقع والواقع؛ كما توفر الاتصالات الرسمية معلومات موثوقة عما يجرى فى المنظمة وعن قواعد وقوانين المنظمة؛ مما يعطى الموظفين إحساساً بالسيطرة على أوضاعهم ناتجاً عن معرفة ما هو مطلوب منهم تماماً وما هى حقوقهم تجاه ذلك (Price, 1977: 75). فالمعلومات هى المحرك الذى يقود المنظمات (Evertett, et al., 1976: 26). وجد برايس أربعة تصانيف وأربع مراجعات وست دراسات تدعم وجود العلاقة السلبية بين ارتفاع مستوى الاتصالات وبين الانخفاض

فى مستوى التسرب، على أنه لم يجد ما يحدد مدى أهمية وجود أو عدم وجود الاتصالات الرسمية والوسيلية للموظفين المتسربين عند اتخاذهم القرار بالتسرب (Price, 1977: 75). من جهة أخرى، لم يتعرض برايس لأهمية الاتصالات الصاعدة (Upward Communication) وهى الاتصالات التى تنقل معلومات من الموظفين الذين يودون أن يسمع رأيهم، إما ليعلموا رؤساءهم بما يحدث أو ليؤثروا فى صنع القرار فى المنظمة؛ لأن وجود هذا النوع من الاتصالات يعطى الموظفين الإحساس أن آراءهم مهمة للمنظمة، ومن الممكن أن يؤخذ بها مما قد يكون ذا تأثير إيجابى فى رضا الموظفين ومن ثم يقلل من توجههم نحو التسرب (Werther & Davis, 1993: 543).

٤ - المركزية: «هناك علاقة إيجابية بين مستوى المركزية ومستوى التسرب» (Price, 1977: 786). إن ما يمكن استنتاجه من هذا الافتراض هو أهمية المشاركة فى اتخاذ القرار عند الموظفين ومدى تأثيرها فى قراراتهم بالمغادرة. وقد وجد برايس تسعة تصانيف ومراجعتين ودراسة واحدة لدعم وجود هذه العلاقة بين مستوى المركزية ومستوى التسرب (Price, 1977: 77). وتكتسب المركزية أهمية خاصة إذا تم النظر إليها فى ضوء ما تسببه من شعور للموظف بالاعتمادية والدونية وعدم السيطرة على مجريات عمله المباشر مما قد يدفعه إلى مغادرة المنظمة (Argyris, 1973: 144).

وبالنظر إلى مجموعة محددات التسرب التى تم ذكرها، نجد أن قبول المتغيرات الثلاثة الأخيرة (قلة الاندماج، انعدام الاتصالات، وجود المركزية) باعتبارها محددات للتسرب ينم عن قبول لمحددات غير اقتصادية ركز عليها أصحاب النظرة الإنسانية فى بحوث المنظمات. كما أن هذه المحددات الثلاثة إذا وجدت مجتمعة؛ فإنها قد تقود إلى الشعور بمسببات الاغتراب الوظيفى الذى تتم دراسته فى هذه الدراسة بوصفه سببا محتملا لتوجه بعض أفراد عينة البحث فى التسرب - على النحو التالى:

- ١ - إن قلة الاندماج قد تؤدي إلى فقدان الألفة والانتساب داخل محيط العمل.
- ٢ - كما أن انعدام الاتصالات قد يؤدي إلى الشعور بعدم تحقيق توقعات الفرد والتضارب بين مطالب الأدوار الملقاة على عاتقه.
- ٣ - أما المركزية الشديدة فقد تؤدي إلى شعور الفرد بالخضوع للضغط الخارجى، أى فقدان السيطرة وعدم التحكم فى تسيير أمور عمله. أما النظر إلى الأمر باعتباره محددًا رئيسًا من محددات التسرب، فإنه يصب فى خانة أصحاب

النظرة الاقتصادية للطبيعة الإنسانية التى يمكن أن تعد أكثر من مقبولة فى ظل الحضارة المادية الحالية.

إن ما تم استعراضه من محددات إلى الآن يتضمن عدداً من الفرضيات تحتوى كل واحدة منها على متغير غير مستقل ومتغير تابع من دون أن تحتوى على الكيفية التى يؤثر بها المتغير المستقل فى التابع؛ فمثلاً إن افتراض وجود علاقة إيجابية بين مستوى المركزية ومستوى التسرب، لا يظهر نوع العلاقة من حيث كونها مباشرة أو غير مباشرة، وهذا يمكن تجنبه إذا تبين أن المركزية تؤدي إلى الشعور بعدم الرضا الوظيفى هو بدوره يؤدي إلى التسرب الوظيفى حيث يصبح التسرب الوظيفى التعبير الأخير عن عدم الرضا؛ أى أن المركزية ذاتها لا تؤدي إلى التسرب الوظيفى ما لم تؤدي إلى عدم الرضا أولاً، ويكون عدم الرضا الوظيفى هو المتغير الذى اعترض بين السبب والنتيجة. هذه العوامل المعترضة هى الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى والاعتراب الوظيفى (التابعة لنظرية الدفع السيكلوجى) والفرصة البديلة (التابعة لنظرية سحب السوق)؛ وسيتم مناقشة بعض منها فى الجزء التالى.

٣ - متدخلات أو معترضات التسرب:

عرفها برايس بأنها العوامل التى تقع بين المحددات وبين التسرب بحيث تقوم بشرح الكيفية التى تسبب فيها المحددات تغيرات فى التسرب؛ وعادة ما تسمى هذه المتدخلات فى أدبيات التسرب بأسماء مختلفة منها عملية التسرب The Process of Turnover، المتغيرات المتوسطة Mediating variables، أو الأساس المنطقى للفرضية (Price, 1977:67) The Rationale of A Proposition. وقد حصرها برايس فى عاملين هما الرضا الوظيفى والفرصة البديلة (Price, 1977: 67). وسيتم فى هذا البحث مناقشة الرضا الوظيفى، بالإضافة إلى الاعتراب الوظيفى والالتزام التنظيمى لما قدمته البحوث المختلفة من دلائل على أهميتها فى شرح عملية التسرب الوظيفى. ونظراً لأهمية هذه العوامل للبحث الحالى كونها تشكل المتغيرات المستقلة فيه، سيتم تناولها فى عنوان مستقل هو:

سابعاً - العوامل السابقة للتسرب الوظيفى:

عند النظر إلى التسرب الوظيفى على أساس كونه عملية منطقية ذات مراحل محددة فإن العوامل التالية - كما دعمتها الأبحاث السابقة - قد تأتى مجتمعة أو

متفرقة كمرحلة سابقة للتسرب الوظيفى. وسيتم التعرض لكل عامل على حدة من حيث تعريفه وخصائصه والعوامل المؤثرة فيه وعلاقته بالتسرب ومادعمها من بحوث سابقة، وقد تم الاعتماد فى هذا الجزء على عدة مراجع من أهمها ما أورده الحلوانى فى مرجعه.

١ - الرضا الوظيفى:

خلال السنوات العشرين الماضية، أجريت أبحاث كثيرة على التسرب الوظيفى بهدف التنبؤ به، وقد استخدم معظمها المواقف المرتبطة بالعمل مثل: الرضا الوظيفى، والالتزام التنظيمى، والنية للتسرب كأسباب للتسرب. وقد حظى الرضا الوظيفى بالنصيب الأكبر منه: نظراً لقدم استخدام المفهوم من قبل منظرى الإدارة والعائد إلى تاريخ بدء الثورة الصناعية وما لازمها من حرص أرباب العمل على ضمان بقاء وولاء وتأيد العاملين لأهداف المنظمات التى يعملون بها عن طريق زيادة رضاهم (كامل والبكرى، ١٩٩٠: ٧٨). وقد أسهمت نتائج الأبحاث العديدة قديماً وحديثاً وهى فى معظمها دعمت وجود علاقة عكسية بين الرضا الوظيفى والتسرب فى تعزيز الاعتقاد بأن عدم الرضا يمكن أن يعد من الأسباب الرئيسية للتسرب (موبلى، ١٩٨٢: ١٢٥).

إن تعدد جهات الاختصاص التى تناولت الرضا الوظيفى بالبحث وتعقد النفس الإنسانية وفرديتها وتعدد خلفياتها واحتياجاتها ومن ثم اختلافها فيما يرضيها نوعاً وكماً وتوقيتاً، قد أدباً إلى تعدد تعاريف الرضا الوظيفى (كامل والبكرى، ١٩٩٠: ٧٩). من هذه التعاريف:

١ - مجموعة من الاهتمام بالظروف النفسية والمادية والبيئية التى تسهم متضافرة فى خلق الوضع الذى يرضى به الفرد (Hoppock, 1935: 55).

٢ - درجة التوجه الإيجابى العاطفى لفرد من نظام اجتماعى تجاه العضوية فى هذا النظام (Price, 1977: 79).

٣ - التفضيل أو عدم التفضيل الذى ينظر الفرد فيه إلى عمله (Werther & Davis, 1993: 534).

٤ - توجه سلوكى عام تجاه عمل الفرد، أو هو الفرق بين مجموع المكافآت التى يحصل عليها الفرد من عمله ومجموع المكافآت التى يعتقد أنه يجب أن يحصل عليها (Robbins, 1998: 25).

كما عرفه كامل والبكرى بأنه «الحالة الشعورية التى تصاحب بلوغ الفرد غايته وإشباع حاجاته ورغباته التى يتطلبها عن طريق التفاعل بين العوامل الشخصية للفرد نفسه والعوامل الخاصة بطبيعة الوظيفة ذاتها والعوامل المرتبطة بمحيط العمل وبيئته» (كامل والبكرى، ١٩٩٠: ٨٠).

ومن التعاريف السابقة، يتضح لنا أن هناك عدة خصائص للرضا الوظيفى حددها نيوستروم ودافيز فيما يلى (Newstrom & Davis, 1997: 256):

- أن الرضا الوظيفى باعتباره توجهاً سلوكياً (Attitude) يتألف من ثلاثة أوجه هى المشاعر والأفكار والنية لاتخاذ خطوات فعلية.
- أن وحدة الدراسة فى الرضا الوظيفى هى الموظف باعتباره شخصاً مفرداً.
- أنه يمكن النظر إلى الرضا الوظيفى على أساس أنه توجه يتناول العمل بشكل عام، أو توجه خاص بجزئيات معينة من العمل مثل الأجر، الإشراف، طبيعة العمل، زملاء العمل والظروف المادية للعمل.
- أن الرضا الوظيفى كتوجه سلوكى ليس من النوع الثابت بل المتغير؛ وذلك لأنه مرتبط بالطبيعة الإنسانية المتقلبة ذات الاحتياجات المتطورة.
- يعد الرضا الوظيفى جزءاً من الرضا العام بالحياة، من ثم هناك علاقة تأثير متبادلة بينهما.
- يمكن للرضا الوظيفى أن يتأثر سلباً أو إيجاباً بمدى تطابق شخصية الموظف مع متطلبات عمله بمعزل عن ظروف ومعطيات العمل. فمثلاً، لن يكون لزيادة الراتب أو تحسين ظروف العمل تأثير إيجابى فى رضا موظف الأرشيف الذى تمت ترقية له لوظيفة فى العلاقات العامة إذا كان صاحب شخصية انطوائية لا تتحمل التعامل مع مجموعات متغيرة من الناس يومياً.
- اقترحت بعض الدراسات أن وجود الرضا الوظيفى من عدمه عند نحو (٣٠٪) من الموظفين قد لا يكون راجعاً لعوامل تتعلق بالعمل، بل لعوامل جينية مورثة تمنعهم من الشعور بالرضا أينما كانوا (Robbins, 1998: 153). بحيث يتعين على مسئولى التوظيف أن يستبعدوا عند مقابلات التوظيف الأشخاص المتشائمين، وغير المتوافقين، ومثيرى الشغب والباحثين عن الأخطاء لعدم إمكانية شعورهم بالرضا الوظيفى فى أى ظروف كانت.

وقد دعمت نتائج الأبحاث المختلفة وجود عوامل متعددة تؤثر في الرضا الوظيفي يمكن تجميعها في ثلاث مجموعات رئيسية هي:

- ١ - عوامل داخلية: أو العوامل المرتبطة ارتباطاً شديداً بالعمل نفسه، ولا يستطيع الموظف تغييرها ما لم يغير العمل نفسه؛ وهي تقبل العمل، تنوع العمل، استقلالية العمل، تحديد أهداف العمل والتغذية العكسية مع التقدير.
- ٢ - عوامل خارجية: أي العوامل المرتبطة بالعمل (ولكن يمكن فصلها عنه) أو بيئة العمل وهي: الإنجاز، غموض الدور وتضارب الدور، فرص الترقية والتقدم في العمل، الأمن الوظيفي، العلاقات الاجتماعية في العمل، الإشراف، الثقافة التنظيمية، جدول العمل، الأقدمية والتعويضات.
- ٣ - عوامل شخصية: أو الآراء الشخصية؛ وهي على الرغم من تأثيرها الكبير في الرضا الوظيفي، إلا أنها أقل العوامل تعلقاً بالعمل نفسه وأكثر وقوعاً تحت سيطرة الموظف إذ يمكنه تغييرها عند الحاجة استجابة لظهور حقائق أو توافر معلومات جديدة. هذه العوامل هي: الالتزام التنظيمي، والتوقعات، والاندماج الوظيفي، ونسبة الجهد للمكافأة، وتأثر زملاء العمل، والمقارنات، وآراء الآخرين، والنظرة العامة للحياة والعمر.

وفي دراسة للحيدر وبن طالب عن الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (الحيدر وبن طالب، ٢٠٠٥م: ٢١)، تمت مراجعة معظم الدراسات السابقة التي تناولت الرضا الوظيفي للعاملين بالقطاع الصحي في الدول المتقدمة والنامية وقد كان الاستنتاج الرئيسي للمراجعة هو: «وجود درجة رضا وظيفي مرتفعة بين العاملين بالقطاع الصحي عموماً مع وجود شبه اتفاق بين نتائج معظم الدراسات على أن العوامل المتعلقة بالعمل نفسه هي أساس تحقيق الرضا عن العمل لدى العاملين بالقطاع الصحي مع وجود دراسات تدعم أهمية العوامل الخارجية مثل أسس الترقية ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات والرواتب وتأثيرها في ذلك الرضا».

أما علاقة التسرب الوظيفي بالرضا الوظيفي، فقد دعمت البحوث المختلفة وجود علاقة عكسية بين التسرب والرضا (Robbins, 1998: 155). وتقوم هذه العلاقة على افتراض أنه إذا تساوت جميع الظروف الأخرى؛ فإنه من المنطقي أن يريد الموظف غير الراضى عن مكان عمله أن يغيره بعكس الموظف الراضى الذي يحرص على البقاء في مكان العمل المرضى له؛ خاصة إذا ما أخذ في الحسبان أن التسرب الوظيفي هو التعبير النهائي عن عدم الرضا الوظيفي (Newstrom & Davis, 1997: 261). وقد

أكد برايس في مراجعته للأبحاث السابقة هذه العلاقة معتبراً أن الرضا الوظيفي هو محصلة لمحددات التسرب الأربعة التي سبق ذكرها وهي الأجر، الاندماج، الاتصالات الوسييلية والرسمية، ودرجة المركزية إذ إن أي تغيير في أحد هذه المحددات سوف يسبب تغيراً في الرضا الوظيفي ومن ثم تغيراً في التسرب (Price, 1977: 80).

إلا أنه على الرغم من قوة العلاقة العكسية بين الرضا والتسرب، فإنه لا يمكن إغفال تأثير بعض العوامل الأخرى فيها مثل توافر البدائل في سوق العمل، مدة الخدمة، الالتزام التنظيمي وإنتاجية الموظف؛ فمثلاً قد يؤدي قلة وجود بدائل في سوق العمل إلى تمسك الموظف غير الراضى عن عمله بعمله تجنباً للبطالة، كما قد تؤدي الإنتاجية المرتفعة للموظف لتمسك المنظمة به ومحاولة منعه من التسرب (Robbins, 1998: 155).

يتضح من العرض السابق أن العلاقة بين التسرب والرضا ليست بالعلاقة البسيطة الواضحة، فقد يتداخل فيها عوامل أخرى مثل توافر البدائل والالتزام التنظيمي، وغير ذلك من العوامل مما قد يجعل من عملية فصل تأثيراتها أمراً صعباً إن لم يكن مستحيلاً.

٢- الالتزام التنظيمي:

تزايد مؤخراً اهتمام المنظمات بالالتزام التنظيمي، وذلك بسبب سعيها إلى زيادة مستوى انهماك واستغراق وإسهام موظفيها في رفع فعالية المنظمة ككل (Steers & Porter, 1991: 288). وقد بين التاريخ الحديث أن النمو الاقتصادي الذي حققته ألمانيا واليابان إنما يعود لقوة عمل ملتزمة، ففي المنظمات اليابانية مثلاً وجد أن (٩٠٪) من نجاحها عائد إلى الالتزام التنظيمي في مقابل (١٠٪) للمواهب (الطجم، ١٩٩٦: ١٠٣). كما أن فكرة ارتباط التسرب الوظيفي بالالتزام التنظيمي قد زادت من اهتمام الأكاديميين والمديرين بدراسة الالتزام التنظيمي وتحديد العوامل المؤثرة فيه (Jaros et al., 1993: 951).

أدى تعدد الجهات المهتمة بالالتزام التنظيمي إلى ظهور عدد من المنطلقات النظرية في دراسته، ومن ثم تعددت التعاريف والتصانيف المختلفة لمفهوم الالتزام (القرشى، ١٩٩٨: ١٥). وقد أشار مودى إلى عشرة من هذه التعاريف في حين حدد مورو تسعة وعشرين مفهوماً لموضوع الالتزام التنظيمي (الطجم، ١٩٩٦: ١٠٥). كما عد ماير وآلان الالتزام التنظيمي مفهوماً له ثلاثة أوجه هي (Meyer & Allen, 1991: 62): الالتزام العاطفي (Affective) والالتزام المستمر (Continuance) والالتزام المعياري (Normative).

فى حين حدد أوريلى وشاتمان (O'Reilly & Chatman, 1986: 492) ثلاث مراحل متتابعة للالتزام التنظيمى هى: الإذعان أو المساييرة للمنظمة بهدف الحصول على مقابل (Compliance) الاندماج أو الشعور بتوحد الهوية مع المنظمة (Identification) والتذويت أو إضفاء صفة الذاتية على قيم المنظمة (Internalization).

وسنقتصر هنا على ذكر تعريف مودى وآخرين للالتزام التنظيمى كونه أكثرها شيوعاً واستخداماً، حيث يعرف الالتزام التنظيمى بأنه «القوة النسبية لمدى اندماج وارتباط الفرد بمنظمة معينة» (Mowday, et al., 1982). ويحتوى هذا التعريف على ثلاثة عناصر هى (Neale & Northcraft, 1990: 311).

١ - إيمان قوى بأهداف وقيم المنظمة.

٢ - استعداد لبذل جهد إضافى نيابة عن المنظمة.

٣ - رغبة قوية فى الاستمرارية فى عضوية المنظمة.

ويتضح من التعريف السابق أن الالتزام التنظيمى هو أكثر من مجرد الإخلاص للمنظمة حيث يتعداه ليصبح عملية نشطة وإيجابية يعبر أعضاء التنظيم من خلالها عن اهتمامهم بالمنظمة وباستمرارية نجاحها وعافيتها (خطاب، ١٩٨٨ : ٩)؛ كما أن وجود الالتزام التنظيمى عند الأفراد، يدفعهم لتعديل توجهاتهم السلوكية وتوقعاتهم لتلائم مواقف المنظمة التى هم ملتزمون بها (Neale & Northcraft, 1990: 316).

نظراً لأهمية موضوع الالتزام التنظيمى للمنظمات، قام العديد من الباحثين بدراسة العوامل المؤثرة فيه بهدف مساعدة المنظمات على غرسه فى نفوس موظفيها. وقد اقترح جيرلاد سالانسيك أربعة عوامل رئيسية إذا اتصف بها سلوك الأفراد؛ فإن ذلك يجعلهم ملتزمين بأفعالهم هى (Salancik, 1977: 208): الوضوح (Visibility)، الصراحة (Explicitness)، اللارجعة (Irreversibility)، والإرادة الشخصية (Volition). كيف يمكن للمنظمات أن تترجم هذه العوامل إلى التزام تنظيمى؟ يجب عن هذا السؤال نيل ونورثكرافت بدراسة كل عامل على حدة على النحو التالى (Neale & Northcraft, 1990: 313).

١ - الوضوح: يعنى وضوح السلوك للآخرين، أى أنه على المنظمة أن تجعل العلاقة الوظيفية التى تربط موظفيها بها معلومات عامة بقدر الإمكان بحيث يصبح من الطبيعى لهم أن يدعموا أهدافها لأنهم جزء منها، ومن أمثلة استغلال المنظمات لمبدأ الوضوح لدعم الالتزام التنظيمى لدى الموظفين، عملية الإعلان للآخرين

عن انضمام موظف جديد إليها سواء عن طريق الجريدة المحلية أو مجلة المنظمة الداخلية، أو تحديد زى موحد، أو إلزام الموظفين بوضع بطاقة عضوية معلقة بشكل ظاهر على ملابسهم الخارجية، وغير ذلك من أساليب توضيح علاقة الموظفين بمنظماتهم.

٢ - الصراحة: تعنى عدم إمكانية الفرد التملص من قيامه بسلوك معين، وهذا بدوره يعتمد على عاملين هما: إمكانية ملاحظة الفعل ساعة حدوثه من قبل الآخرين. وقابلية الفعل للتحديد والتصنيف بدون لبس أو غموض، فمثلاً، عندما يقوم موظف التفتيش بوضع اسمه على منتج معين، فإنه يصبح ملزماً ببذل أقصى جهده من أجل المنظمة المنتجة؛ لأنه مسئول عن أحد منتجاتها بالاسم ولا يمكنه التملص من مسؤوليته تجاه ما تنتجه هذه المنظمة.

٣ - اللارجعة: أى أن يكون فعل الفرد (العمل بمنظمة ما) دائماً لا يمكن نقضه أو التراجع عنه بسهولة؛ وهنا أمكن للمنظمات الاستفادة من هذا العامل بعدة طرق منها: تصميم امتيازات وظيفية يتحتم على الموظف خسارتها إذا قرر الانتقال لمنظمة أخرى. وتدريب الموظفين على مهارات شديدة التخصص لا يمكنهم استخدامها فى أى منظمة أخرى بحيث يحمل تغيير المنظمة فى طياته حتمية إعادة التأهيل، وكل ما يتبع ذلك من تكاليف مادية ومعنوية؛ مما يصبح دافعاً ذاتياً للالتزام والاستمرار فى عضوية المنظمة الحالية ومع مرور الوقت يصبح هذا الالتزام المادى قوياً. وقد يتحول إلى التزام معنوى واجتماعى قوى وهو ما تسعى إليه المنظمات. وكمثال عملى على تأثير اللارجعة فى درجة الالتزام، اتضح فى دراسة لوالس أن المحامين الذين يعملون فى منظمات غير متخصصة هم أقل التزاماً بمنظماتهم من زملائهم الذين يعملون فى منظمات متخصصة (Wallace, 1995: 227).

٤ - الإرادة الشخصية: أو المسؤولية الشخصية الحرة؛ إذ إنه دون الإرادة الحرة لا يمكن للموظف أن يلتزم بتصرفاته فما يعده تصرفاً مجبراً عليه يمكنه نفى مسؤوليته عن نتائجه بسهولة. وقد استفادت المنظمات من هذا العامل فى رفع التزام موظفيها بالسعى لإنجاح المنظمة عن طريق: تصميم المهمات بطريقة ترفع من المسؤولية الشخصية للموظف عن إنجازها وجدولتها. ورفع درجة المشاركة فى اتخاذ القرارات أو اقتراح الحلول بحيث يصبح هناك شعور بالمسؤولية الشخصية لكل من شارك فى اتخاذ القرار أو اقتراح الحل عن نجاح التطبيق.

وعلى الرغم من أن تعزيز الالتزام التنظيمى هو عملية مستمرة، إلا أن الكتاب المختلفين قد أكدوا أهمية تأثير الفترة الأولى من الالتحاق بالعمل فى إيجاد الالتزام التنظيمى عند الموظف. فعلى سبيل المثال، أكد أرون كوهن على أن خبرات فترة التوظيف الأولى تؤثر فى درجة الالتزام التنظيمى (Cohen, 1991: 263). كما أشارت دراسة فارول وبيترسون إلى أن الالتزام التنظيمى الذى يقيس لعينة البحث عند بداية التحاقها بالعمل، قد ارتفع ارتفاعاً طفيفاً عند قياسه مرة أخرى بعد مرور اثني عشر شهراً من العمل (Farrell & Petersen, 1984: 688). وقد اقترح مودى وآخرون ثلاثة أنواع من العوامل التى قد تؤدي إلى رفع درجة الالتزام التنظيمى لدى الموظفين خلال الفترة الأولى من التحاقهم بالعمل هى (Mowday, et al., 1982: 54):

١ - **العوامل الشخصية:** أى الميول والنزعات الشخصية التى تصحب الموظف معه للعمل من اليوم الأول؛ وهى بشكل رئيسى مدى الرغبة الكامنة فى توطيد الارتباط بالمنظمة. وتتحكم هذه الرغبة عادة فى درجة الالتزام التنظيمى والقابلية للعمل الإضافى من أجل المنظمة؛ فالموظف الذى يكون ملتزماً التزاماً عالياً بعمله من البداية غالباً ما يحرص على البقاء فى المنظمة.

٢ - **العوامل التنظيمية، منها:**

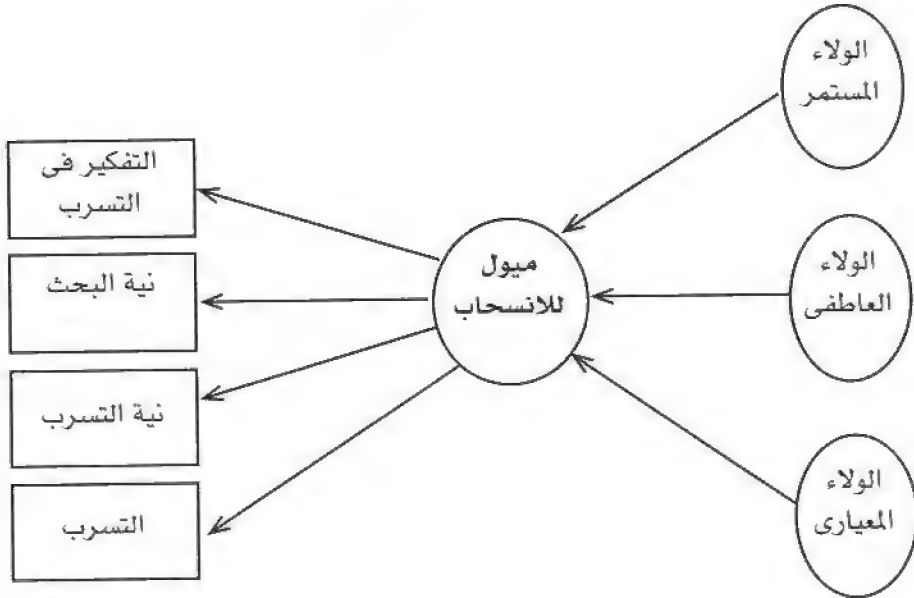
- أ - العوامل المتعلقة بالعمل نفسه مثل التغذيةى العكسية، والاستقلالية، والتحديات، والأهمية.
- ب - العوامل المميزة لسياسات المنظمة مثل مدى المشاركة المتاحة فى اتخاذ القرارات ومدى الاتساق بين جماعات العمل وأهداف المنظمة.
- ج - العوامل المميزة للتنظيم مثل الاهتمام بمصلحة العاملين والاستثمار فى تأهيلهم أو تمليكهم لأسهم فى المنظمة.

٣ - **العوامل غير التنظيمية:** أهمها الفرص البديلة، أى اعتقاد الموظف أن المنظمة التى اختارها حالياً هى أحسن ما يمكنه الحصول عليه كمكان وظيفى، وذلك لعدم وجود بدائل وظيفية أفضل فى أماكن أخرى؛ ويعد هذا الاعتقاد أحد أهم العوامل غير التنظيمية المؤثرة إيجابياً فى الالتزام التنظيمى.

أما علاقة الالتزام التنظيمى بالتسرب الوظيفى فقد أكدت الدراسات المختلفة على وجود علاقة عكسية بين الولاء التنظيمى والتسرب الوظيفى (القرشى، ١٩٩٥: ٥٧). وفى مراجعة للدراسات السابقة تناول فيها الباحث اثنتى عشرة دراسة من عام ١٩٧٦م إلى عام ٢٠٠٢م كانت نتيجتها أنه كلما ازداد الالتزام التنظيمى للأفراد، انخفض معدل

دوران العمل، أى أن انخفاض الولاء التنظيمى كان مؤشراً للتسرب الوظيفى (القرشى، ١٩٩٥: ٦٢). وقد خلص جاروس وآخرون بعد مراجعتهم لثمانية نماذج محتملة لطريقة تأثير الالتزام التنظيمى بعناصره الثلاثة العاطفى والمستمر والمعىارى فى الانسحاب التنظيمى، إلى اختيار النموذج التالى باعتباره أكثرها فعالية فى تحديد طريقة تأثير الالتزام التنظيمى بأبعاده الثلاثة فى التسرب الوظيفى (Jaros et al., 1993: 986).

شكل رقم (٢-١٠) نموذج جاروس وآخرين لشكل العلاقة بين الالتزام التنظيمى والتسرب الوظيفى



المصدر:

Jaros, S., Jermier, J., Koehler, J., & Sincich, T. 1993. Effects of Commitment on the Withdrawal Process: An Evaluation of the Eight Structural Equation Models pp 986.

وقد استطاع هذا النموذج التنبؤ بالتسرب الوظيفي بنسبة (٦٨٪) مقارنة بـ (٨٪) المعتادة في الأبحاث السابقة: كما كانت نتيجة البحث الأساسية التأكيد على ضرورة دراسة الالتزام التنظيمي ليس بوصفه مفهوماً أحادياً ولكن باعتباره مفهوماً له أبعاد ثلاثة، مع تأكيد أهمية النظر إلى مكونات الانسحاب على أنها منفصلة وليست متتابنة (Jaros et al: 1986).

٣- الاغتراب الوظيفي:

إن إدخال الاغتراب الوظيفي باعتباره متغيراً في دراسة التسرب الوظيفي له مبرراته من نتائج الأبحاث السابقة، فمثلاً في دراسة لعمران تمت الإشارة إلى أنه من الآثار الملموسة للشعور بالاغتراب سواء الشخص أو الاجتماعي زيادة معدلات الغياب وترك العمل (عمران، ١٩٩٠: ١٥٧). كما أوصى القهيدان في دراسته عن أثر المتغيرات التنظيمية والديموغرافية في الاغتراب الوظيفي بإجراء دراسات للآثار السلبية للاغتراب الوظيفي ذكراً منها التسرب الوظيفي (القهيدان، ١٩٩٩: ١٢٠). كما ذكر دين في دراسته عن التسرب نقلاً عن جاكو أن من آثار الشعور بالاغتراب حدوث التسرب الوظيفي (Dean, 1961: 755).

وعلى الرغم من غموض معنى الاغتراب بشكل عام، إلا أنه يشكل مفهوماً مرغوباً بحثياً واقفاً على مفترق الطرق ما بين حالات البناء الاجتماعي والتوجه السيكلوجي: وقد أصبح موضوعاً لعدد كبير من الأبحاث في هذين المجالين (Geyer, 1972: 4). فعلى الجانب البنائي هناك التحليل الأساسي لماركس وهو يركز على معنى فقدان العامل للسيطرة على دوره الأساسي في العمل: كما يوجد في الجانب السيكلوجي أبحاث كثيرة عن الطرق التي يمكن بها التعبير عن التباعد عن النفس وعن الآخرين. تم تعريف الاغتراب في قاموس أكسفورد الحديث بأنه: «النفور والعزلة والابتعاد». كما أن استعمالها القانوني يدل على ابتعاد المالك عن أملاكه أو ابتعاد الشخص عن ملكاته العقلية، أي اتصافه بالجنون (Lee, 1972: 121). أما ماركس فعرفه في كتاباته المبكرة بأنه: «إن اغتراب العامل عن نتاج عمله لا يعني فقط أن عمله يصبح شيئاً له وجود خارج عن العامل، بل أيضاً أن هذا الوجود يتمتع باستقلالية عن العامل مما يجعله غريباً عنه وفي موقف معاكس له كقوة مستقلة ومعادية للعامل الذي قام بالعمل» (Marx, 1964: 123). وفي تعريف اجتماعي لهاجدا، عرف الاغتراب بأنه: «شعور الفرد بالضيق أو عدم الراحة الذي ينعكس على استثنائه أو استثناء نفسه من المشاركة الاجتماعية والثقافية» فهو تعبير عن عدم الانتماء أو عدم المشاركة والإحساس الصعب بالمقارنة غير المرغوبة مع الآخرين (Hajda, 1961: 758).

بالنظر إلى ما سبق، نجد أن اختلاف التعاريف يترك المجال مفتوحاً لتعدد الدلالات والتفاسير، ولكن ما يوحدّها هو اشتراكها جميعاً فى إدخال كلمة الغربة، مما يحصر الاختلاف فى مدى الاغتراب وصوره. وقد يكون من المفيد هنا إيراد المعانى المختلفة لمفهوم الاغتراب كما استنتجها القهيدان (القهيديان، ١٩٩٩: ١٧):

- ١ - الاغتراب، أى فقدان القدرة وهو يعكس شعوراً بالعجز وعدم التحكم.
- ٢ - الاغتراب، أى فقدان المعنى وهو يعكس شعوراً بعدم أهمية الأهداف والغايات.
- ٣ - الاغتراب، أى فقدان المعايير وهو يعكس عدم قبول وقناعة الفرد بالقيم السائدة.
- ٤ - الاغتراب، أى الانعزال وهو يعكس عدم الاندماج والتكيف مع المجتمع.
- ٥ - الاغتراب عن الذات، أى انفصال الفرد عن ذاته.
- ٦ - الاغتراب، أى الانفصال عن شخص أو مجتمع أو كيان معين فى الحياة.
- ٧ - الاغتراب، أى الانتقال ومصادرة حقوق الملكية لأحد الأفراد.
- ٨ - الاغتراب، أى الإحساس بالضالة أمام الآخرين سواء كان سلطة أم مجتمعاً.
- ٩ - الاغتراب، أى الإحساس بالإحباط والاستياء وعدم الرضا.

قد يكون من طرق تقليل الاختلاف بين المعانى المختلفة للاغتراب ما اقترحه بعض المنظرين من ضرورة النظر إلى الاغتراب بوصفه عملية ذات مراحل مختلفة متتابعة وليس حالة شعورية محددة، هذه المراحل هي (University of Wittier, 1961: 780):

- ١ - مرحلة ما قبل التخلص وهى المرحلة التى يشعر فيها الفرد - بالتسلسل - بعدم القدرة أولاً، ومن ثم بانعدام المعنى وأخيراً بانعدام المعايير.
- ٢ - مرحلة الانفصال عن التعلق بالثقافة التنظيمية والمجتمعية، ورفض قيمها: لشعور الفرد بأن منظّمته ووقائع الحياة قد خذلته، وهنا يشعر الفرد بالعزلة على المستوى العاطفى والمستوى الإدراكى ويصبح رفقاء الأمس غرباء.
- ٣ - مرحلة الانعزال الاجتماعى الذى بدوره يمثل وجهين مختلفين للتكيف هما:
 - أ - إما تكيف الفرد مع شعوره بالاغتراب عن طريق القيام بتصرفات تؤدى إلى قطع علاقاته المجتمعية والتى منها ترك العمل أى التسرب الوظيفى.
 - ب - وإما تكيف المجتمع مع تصرفات الفرد عن طريق مقاطعة هذا الفرد الراضى لأهداف المجتمع الحضارية على الرغم من التزامه وانتفاعه بما تقدمه مؤسسات

الدولة. وقد عرف سيمان الاغتراب الوظيفي تعريفاً متناسباً مع المراحل السابقة بأنه: «الاغتراب الناشئ عن العمل الذي لا يحقق الإشباع الذاتي والداخلي للفرد والذي قد يتظاهر بإحدى الصور التالية: فقدان القوة، فقدان المعنى، فقدان المعايير، الغربة الذاتية، الاغتراب الثقافي - العزلة الاجتماعية» (Seeman, 1959: 784).

من بين جملة الدراسات التي أجريت على الاغتراب الوظيفي لبحث تأثير الطبقة المثقفة بمشاعر الاغتراب دراسة لدين درس فيها الاغتراب على أساس احتوائه على ثلاثة مكونات هي انعدام القدرة وانعدام المعايير والانعزال الاجتماعي، وقد كان من نتائجها أن الاغتراب يقل مع زيادة المستوى التعليمي (Dean, 1961: 757). أما دراسة هاجدا فتقرر أن أفراد الطبقة المثقفة في أي مجتمع معرضون أكثر من غيرهم للشعور بالاغتراب، وأن زيادة الإحساس بهذا الشعور أو ضعفه يعتمد على عدد من المتغيرات بين أفراد الطبقة المثقفة منها:

- أ - شدة الالتصاق بالقيم المجردة.
- ب - مدى الالتزام بالمجتمع المثقف.
- ج - درجة الانعزال عن الآخرين من غير المثقفين.
- د - التجارب الاجتماعية السابقة مع العائلة والرفاق من المدرسة التمهيدية إلى التخرج.
- هـ - تفاوت الشعور بالاغتراب مع العمر.

و - الطريقة التي يتقبل بها أفراد المجتمع الكبير مجتمع المثقفين وأفكاره وخاصة ممثلي السلطة في المجتمع الكبير مما يدعم الاعتقاد بأن حدة ومدى شعور أفراد الطبقة المثقفة بالاغتراب يختلف باختلاف المجتمعات التي يوجدون فيها؛ وملاحظة إضافية في هذه الدراسة، وجد هاجدا أن الأفراد الذين يشعرون بالاغتراب معرضون أكثر من غيرهم للإصابة بأعراض القلق الحاد (Hajda, 1961: 777). وفي دراسة لميلر أجريت على علماء الصناعة والمهندسين الميكانيكيين في أحد مصانع الطائرات الأمريكية، كان من نتائجها: أن الأفراد الأعلى تأهيلاً علمياً أكثر اغتراباً من الأفراد الأقل تأهيلاً (القهيدان، ١٩٩٩: ٥٢). وفي دراسة لسيمان (Seeman, 1972: 10) وجد فيها، أن زيادة الاغتراب الوظيفي المترافق مع قلة الشعور بانعدام القدرة وعدم التحكم لدى الموظف يؤديان إلى زيادة بحثه عن بدائل لعمله الحالي، مما يتعارض تماماً مع النظرة التقليدية للاغتراب التي تقرر أن شعور الفرد بالاغتراب الوظيفي في عمله هو أساس لشعوره بالاغتراب في جميع أوجه حياته الأخرى وهو مما

يفترض بسببه أن يشعر الفرد بالاستسلام لقدره ويمتنع عن محاولة تحسين وضعه لاعتقاده بعدم قدرته على ذلك . كما وجد سيمان أنه كلما ارتفع تعليم الفرد المعاني من الاغتراب زاد بحثه عن بدائل عمل، وتكون هذه النتائج عند الموظفين اليدويين أقل وضوحاً منها عند نظرائهم (Seeman, 1972: 10).

٤- الثقة التنظيمية:

على الرغم من الاتفاق الواسع بين المنظرين والباحثين في حقول العلوم الاجتماعية المختلفة على أهمية الثقة في العلاقات الإنسانية وتأثيرها الإيجابي في هذا المجال، فإن هناك افتقاراً إلى تعريف موحد للمفهوم فيما بينهم (Bahmanziari et al., 2003). وتوفر الأدبيات في العديد من حقول المعرفة تعريفات عديدة ومتباينة للثقة. فمن المنظور الفلسفي، تتعلق الثقة بالسلوك المرتكز على المبادئ الأخلاقية (Hosmer, 1995). وفي حقل الاقتصاد، ينظر الاقتصاديون إلى الثقة، في الغالب، بوصفها خياراً عقلانياً على حساب التكاليف والعوائد. ويتناول علماء النفس الثقة من منظور السمات الشخصية للشخص الذي يمنح الثقة والشخص المتلقى لها، ويركزون على العديد من الإدراكات الداخلية التي تنجم عن الخصائص الشخصية في هذا المجال. أما علماء الاجتماع فينظرون إلى الثقة كهيكل اجتماعي، أي مستمدة من الهياكل الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية (مثلاً عندما يكون مصدر الثقة في طبيب معين نابعاً من كونه معتمداً من المجلس الطبي في بلده). ولكن ما يجمع بين كل التعريفات المختلفة للثقة هو أنها تتضمن اعتقاداً، واتجاهاً، أو توقعاً لأحد الأطراف بأن سلوك الطرف الآخر في العلاقة أو نتائجها سيكون للمصلحة الشخصية للطرف الواثق (رشيد، ٢٠٠٣م) & (Andaleeb, 1992; Bhattacharjee, 2002).

ويعد تعريف (Mayer, et al., 1995) للثقة بين الأشخاص - وهو من الذين حاولوا من خلاله العمل على تكامل المداخل المختلفة في هذا المجال - من أكثر التعريفات اقتباساً في الأدبيات (Rousseau et al., 1998). ويعرف (Mayer et al., 1995: 712) الثقة الشخصية بأنها استعداد طرف معين (مانح الثقة) لأن يكون معرضاً للتأثر بأفعال طرف آخر (الموثوق به)، على أساس توقع أن الطرف الآخر (الموثوق به) سيقوم بأداء أعمال معينة مهمة لمصلحة الشخص مانح الثقة، حتى وإن لم يكن قادراً على مراقبة سلوك الطرف الآخر (الموثوق به) أو التحكم فيها. ويمتد هذا التعريف ليشمل العلاقة بين المرؤوس والرئيس، ومن ثم يعد تعريفاً لمفهوم ثقة المرؤوس بالرئيس (رشيد، ٢٠٠٣م).

أما الثقة بالمنظمة فيمكن تعريفها بأنها الشعور الشامل باستحقاق المنظمة بوصفها كياناً - لأن تكون مؤتمنة وفقاً لإدراك الموظف. إنها إيمان الموظف بأن المنظمة ستلتزم بوعودها، وستتخذ إجراءات لمصلحة الموظف، أو على الأقل تكون غير ضارة به (رشيد، ٢٠٠٣م).

وعلى الرغم من الارتباط بين مفهوم الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة، إلا أنه يجب التمييز بينهما. فالرؤساء هم حلقة الوصل الرسمية بين المنظمة والمؤوسين، فهم مسئولون عن إبلاغ سياسات المنظمة وأهدافها إلى مؤوسيهم بصورة مباشرة. وقد يصدر الموظف حكمه فيما يتصل بالثقة بالمنظمة أو بالرئيس من خلال استنتاجات يتوصل إليها من تفاعلاته مع رئيسه، وعندما يثق المؤوسون بالرئيس، فقد يعممون مثل هذه الثقة على المنظمة إجمالاً؛ لأنهم قد ينظرون إلى الرئيس باعتباره ممثلاً للمنظمة وهكذا، فإن العلاقة بين الثقة بالرئيس والثقة بالمنظمة تكون علاقة طردية (رشيد، ٢٠٠٣م) و (Neville & Uys, 2001).

آثار الثقة بالمنظمة:

من المتوقع أن يتمخض عدد من الآثار الإيجابية نتيجة ارتفاع مستوى ثقة الموظفين بمنظماتهم. ومن بين أبرز آثار الثقة في المنظمة التي أشار إليها المفكرون في هذا المجال: الولاء التنظيمي، والنية لترك العمل.

ويعنى الولاء التنظيمي الالتصاق النفسى الذى يشعر به الموظف تجاه المنظمة، ويتسم الموظفون ذوو الولاء التنظيمى العالى باستبطانهم لقيم المنظمة، واستعدادهم لبذل جهد كبير لمساعدتها على تحقيق أهدافها، ومن ثم رغبة قوية للاستمرار فى العمل بها (رشيد، ٢٠٠٣م)، ويؤكد المفكرون فى هذا المجال أن الثقة تؤثر إيجابياً فى مستوى الولاء التنظيمى، مثلما أن انعدامها يسهم فى انخفاض ذلك المستوى من الولاء. وقد بينت الدراسات أن للثقة تأثيراً مباشراً وإيجابياً فى الولاء التنظيمى (رشيد، ٢٠٠٣م).

أما النية لترك العمل بالمنظمة فتعنى عدم رغبة الفرد فى الاستمرار فى العمل بالمنظمة والاحتفاظ بعضويتها. ويعتقد الكثيرون أن المستويات العالية من الثقة داخل المنظمة يمكن أن تساعد على الحد من دوران العمل، فعندما يثق الموظفون بالمنظمة، فإنهم ينمون نوعاً من الالتصاق النفسى بها، ولا تكون لديهم النية لترك العمل فيها (رشيد، ٢٠٠٣م).

وقد وجد (Mishra & Morrissey, 1990) أن انخفاض دوران العمل كان إحدى مزايا الثقة. كذلك توصل (Konovsky & Cropanzano, 1991) إلى أن الثقة فى الإدارة كانت مرتبطة بشكل عكسى، إلى حد كبير، بنوايا ترك العمل، وهى النتيجة نفسها التى توصلت إليها دراسة (Costigan et al., 1998).

وبعد أن تم استعراض الإطار النظرى لموضوع التسرب الوظيفى فى المبحث الأول من أدبيات البحث، سيتم استعراض الدراسات السابقة عن الموضوع فى المبحث الثانى.

المبحث الثانى: الدراسات السابقة:

يستعرض الباحث فى هذا الجزء الدراسات المتعلقة بمجال بحثه؛ ليكشف عن أهمية البحث حيث بدأ مما انتهى إليه الآخرون، ومن أجل ذلك يقوم الباحث باستعراض تلك البحوث والدراسات موضحاً أهدافها وأهم ما توصلت إليه من نتائج.

ولعملية استعراض التراث العلمى أهداف عديدة، فهى تساعد الباحث فى بلورة مشكلة بحثه، وتحديد أبعادها ومجالاتها (عبيدات وآخرون ٢٠٠٢م: ٧٤). وقد ساعد وقوف الباحث على ما قام به غيره من جهد على تزويده برؤية شاملة، وأفكار مناسبة، مكنته من الاستفادة من تجارب الآخرين، وزادته معرفة وخبرة فى طرق الدراسة، وأساليب التحليل.

ويلاحظ أن موضوع التسرب الوظيفى قد حظى بعناية كبيرة من جانب الكتاب الغربيين فقد كان موضوعاً لأكثر من (١٠٠٠) دراسة خلال القرن الحالى؛ وذلك بسبب تكلفته العالمية للمنظمات. أما الدراسات العربية، فنجد أن هناك ندرة فى تناول هذا الموضوع تناولاً مباشراً ربما يكون عائداً لعدم وجود الإحصائيات الدقيقة المبنية لتكلفته العالية للمنظمات مما سبب قلة الاهتمام به. سوف يتم فى هذا الجزء تناول أهم الدراسات والبحوث العربية والأجنبية ذات الصلة بالتسرب الوظيفى ومتغيراته التى اختارتها هذه الدراسة وفقاً لتسلسلها التاريخى.

الدراسات العربية:

من أوائل الدراسات العربية التى تناولت التسرب الوظيفى دراسة زهير الصباغ (الصباغ، ١٤٠٣) بهدف توضيح بعض المفاهيم الأساسية لظاهرة التسرب وانعكاساتها

الإدارية نظرياً، ومن ثم دراستها وتحليلها تطبيقاً. فقد أجرى الدكتور الصباغ دراسته عن التسرب في إحدى المؤسسات الصناعية الأردنية لإنتاج المواد الكيماوية عدد أفرادها (٤١٠) من الموظفين والعمال شكلوا حجم عينة الدراسة، وقد تم التوصل إلى الأسباب الرئيسية التالية المؤدية إلى التسرب في المؤسسة وهي:

- ١ - المركزية الشديدة في العمل وعدم تفويض الصلاحيات.
- ٢ - تدنى مستوى ونوعية العلاقات بين الرؤساء والمرءوسين.
- ٣ - عدم وجود أسس عادلة وموضوعية في التقويم والترقية.
- ٤ - المحسوبية الشديدة وأثر النفوذ الشخصي والاجتماعي في العمل.
- ٥ - سوء توزيع العمل وعدم التساوي في الحقوق والواجبات.

عكست تلك الأسباب أن السبب الرئيسي للتسرب في المؤسسة لم يكن الأجور والمرتبات، ولكن ضعف الجهاز الإداري وسوء المناخ التنظيمي.

في دراسة للنمر وبيرهي (النمر وبيرهي، ١٤١٢) تم إجراء بحث عن الأسباب التي قد تدفع الأطباء إلى ترك عملهم في وزارة الصحة عن طريق قياس مدى رضاهم الوظيفي مع التركيز على الفروق بين الأطباء السعوديين وغير السعوديين. وقد وجدت الدراسة التي أجريت على عينة من (٤٢٢) طبيباً من بينهم (١٦٦) سعودياً أن الرضا الوظيفي بشكل عام تراوح ما بين رضا منخفض إلى معتدل أو وسط مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الأطباء السعوديين وزملائهم المتعاقدين فيما يتعلق بالرضا عن المرتب والترقية والإشراف حيث دلت النتائج عن رضا أقل للأطباء السعوديين.

وفي دراسة لسعود النمر (١٤١٢هـ) بعنوان «الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص في المملكة العربية السعودية» وهي دراسة طبقت على مجموعة من الوزارات الحكومية ومن بينها وزارة الصحة وعدد من القطاعات الخاصة. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الموظفين السعوديين في القطاعين العام والخاص فيما يتعلق بمدى رضاهم أو عدم رضاهم عن بعض جوانب العمل صنفها الباحث في عوامل مالية، وظيفية، العلاقات، الأنظمة، المستقبل الوظيفي. وكان من أبرز ما توصلت إليه هذه الدراسة ما يلي:

- ١ - أن متوسط رضا الموظفين في القطاع الخاص أكثر منه في القطاع العام.
- ٢ - أن درجة الرضا عن العوامل المالية في القطاع الخاص أعلى منها في القطاع العام.

٣ - أن درجة الرضا عن العوامل المستمدة من علاقات العمل في القطاع الخاص أعلى منها في القطاع العام.

٤ - أما فيما يتعلق بالعوامل المتعلقة بأنظمة الوظيفة والمستقبل الوظيفي فإنها أعلى لمصلحة القطاع العام.

ومن الدراسات التي بحثت في أسباب التسرب الوظيفي دراسة يعقوب الرفاعي وكمال عمران (الرفاعي وعمران، ١٩٩٢) بهدف تحليل مدى أهمية العوامل التالية بالترتيب: الدوافع الوظيفية، الصفات الوظيفية (وضوح الدور، الحرية الوظيفية، طبيعة العمل، التغذية الراجعة)، الضغوط الوظيفية، والأسلوب القيادي باعتبارها عوامل فعالة في دفع الموظفين للتفكير في ترك العمل. وقد أجريت الدراسة على عينة من (٢٤٠) موظفاً وموظفة عرباً كويتيين وغير كويتيين في منظمات حكومية وخاصة. أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة قوية بين الرغبة في التسرب والدوافع الوظيفية والضغوط الوظيفية والصفات الوظيفية والأسلوب القيادي. كما وجد أنه بشكل خاص يوجد عند الرجال، العزاب، المديرين، الكويتيين والمتعلمين بشكل عادل علاقة أقوى ما بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، وقد فسر الباحث ذلك بأنه بسبب وجود مستوى عالٍ من التوقعات عند الأفراد المتصفين بهذه الصفات.

ومن أوائل الدراسات التي ركزت على مشكلة تسرب بعض الكوادر الطبية في المملكة العربية السعودية دراسة خالد بن سعيد (١٤١٥هـ) بعنوان «العوامل المؤثرة على رغبة الممرضة في ترك العمل»، حيث طبقت هذه الدراسة على ثلاثة مستشفيات بمدينة الرياض وهي مجمع الرياض الطبي ومستشفى الأمير سلمان ومستشفى السليمانية للأطفال، وكان من بين أهداف تلك الدراسة: تحديد اتجاهات الممرضات نحو التسرب الوظيفي بمدينة الرياض، وتحديد العوامل المؤثرة في قرار الممرضة عدم الاستمرار في التعاقد مع المستشفى الذي تعمل فيها.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة أن (٢٧٥) ممرضة أي ما نسبته (٥٦٪) من إجمالي عدد الممرضات التي أقيمت عليهن الدراسة يرغبن في ترك العمل، في حين أن (٢١٣) ممرضة (٤٤٪) يرغبن في البقاء في أعمالهن. أي أن غالبية الممرضات لديهن توجه لترك العمل وذلك نتيجة لعدم رضاهن، عن بعض العوامل التي تؤثر في قراراتهن لترك العمل بالمستشفى وهذه العوامل هي: سوء إدارة المستشفى، وعدم الرضا الوظيفي، وزيادة العبء في العمل، عدم وجود حوافز مادية، وعدم وجود احترام للممرضة وعدم وجود فرصة للتطوير، وانخفاض مستوى الراتب، وبعض الأسباب الشخصية والعائلية.

وفى دراسة لمتعب مرزوق العصيمي، بعنوان «ظاهرة التسرب الوظيفى فى مصلحة الجمارك» (١٤١٨هـ). وهى دراسة تحليلية تناولت ظاهرة التسرب الوظيفى فى مصلحة الجمارك وأسبابها وأثر الحوافز والتدريب فى التسرب الوظيفى فى مصلحة الجمارك. وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع موظفى مصلحة الجمارك بالرياض من فئات الوظائف المختلفة من المرتبة الأولى إلى المرتبة العاشرة وبلغ مجتمع الدراسة (٨٧٥) موظفاً، وقد بلغ عدد أفراد العينة (٢٦٨) موظفاً. وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهم أسباب ظاهرة التسرب الوظيفى فى مصلحة الجمارك والحلول المناسبة للتغلب عليها أو الحد منها، ودراسة أثر (الحوافز، والتدريب، والقيادة) فى التسرب الوظيفى فى مصلحة الجمارك.

ومن أهم النتائج التى توصلت إليها هذه الدراسة ما يلى: عدم ملائمة الراتب مع الجهد المبذول فى العمل، وعدم وجود تناسب بين الأداء والحوافز، وأن هناك قطاعات تمنح منسوبيها حوافز مادية ومعنوية أكثر من التى تمنحها الجمارك لمنسوبيها، عدم وجود معايير عادلة لتقييم أداء العاملين من قبل رؤسائهم، استخدام الرؤساء أسلوب الأوامر فى التعامل مع الموظفين.

وفى دراسة آل مذهب، بعنوان «تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالى» (١٤١٩هـ)، وهى دراسة استطلاعية تمت على عينة عشوائية حجمها (٢٧١) من أعضاء هيئة التدريس السعوديين فى جامعة الملك سعود شاملة لنسبة الثلث من مجتمع البحث الرجالي وجميع أعضاء مجتمع البحث النسائي لقلة عددهن أصلاً، وقد تناولت الدراسة أسباب تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالى والمشاكل التى تحصل من جراء ذلك، فضلاً عن الخسارة الناجمة عن إهدار أموال طائلة فى تعليمهم وتدريبهم وإكسابهم خبرات العمل.

وأهم ما هدفت إليها الدراسة هو معرفة اتجاهات أعضاء هيئة التدريس الذين على رأس العمل نحو العمل خارج الجامعة، ومعرفة العوامل التى تدفع أعضاء هيئة التدريس للتسرب.

وأهم النتائج التى خلصت إليها هذه الدراسة هى: يعزى التسرب المؤقت والدائم إلى قلة الراتب، ثم قلة العلاوة السنوية فى الراتب، عدم وجود سكن مناسب لأعضاء هيئة التدريس، ثم صعوبة إجراء البحوث والدراسات، وعدم استغلال معارف وقدرات أعضاء هيئة التدريس وعدم تقديرهم من قبل الجامعة. كذلك يعزى التسرب المؤقت والدائم إلى العوامل المهنية المتعلقة بطبيعة عمل أستاذ الجامعة فى المقام الثانى مثل

عدم الرغبة فى التدريس، وصقل المعرفة الأكاديمية بالخبرة العملية، وعدم توافق العمل مع التطلعات المهنية وروتينية العمل الأكاديمى وضعف النشاط للعمل. يلى ذلك العوامل التنظيمية ككثرة العبء التدريسى وتعارض جدول المحاضرات مع ارتباطات الأعضاء خارج الجامعة وكثرة اللجان والاجتماعات وعدم تولى مناصب إدارية وبعد الجامعة عن المدينة التى يقيم بها العضو .

وفى دراسة قام بها عبد الله الحريى (١٤٢٠هـ) بعنوان: « معوقات سعودة وظائف الأطباء بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض»، قام الباحث بدراسة ميدانية للتعرف على المعوقات التى تؤثر فى سعودة وظائف الأطباء فى المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض من خلال تطبيق هذه الدراسة على خمسة مستشفيات فى مدينة الرياض هى: مستشفى القوات المسلحة، مستشفى الملك خالد الجامعى، مستشفى اليمامة للولادة والأطفال، مستشفى السليمانية، مستشفى الأمير سلمان، وقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف من أهمها: التعرف على المعوقات (المالية، والاجتماعية، والتنظيمية والتدريبية) التى تؤثر فى سعودة وظائف الأطباء فى المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى وجود عدد من المعوقات مرتبة حسب درجة تأثيرها فى سعودة وظائف الأطباء بالمستشفيات الحكومية وهى على النحو التالى: معوقات مالية وتشمل قلة الراتب وعدم السماح للأطباء السعوديين بالعمل فى القطاع الخاص خارج أوقات الدوام الرسمى. ومعوقات اجتماعية مثل العمل فى المناوبات الليلية وأثناء الراحة الأسبوعية، تأثير العمل بمهنة الطب فى الواجبات والالتزامات الأسرية. ومعوقات تنظيمية وتتمثل فى قلة أعداد الطلاب والطالبات المقبولين بكليات الطب ومستوى اللغة الإنجليزية لدى المتقدمين بكليات الطب. ومعوقات تدريبية تتمثل فى عدم توافر الدورات التدريبية فى مقر عمل الطبيب، وعدم توافر فرص الابتعاث فى المستشفيات الحكومية للحصول على مؤهلات أعلى.

وفى دراسة قام بها فهد التميمى بعنوان: «التسرب الوظيفى وانعكاساته السلبية على الأداء فى جمرك مطار الملك خالد الدولى» (١٤٢١هـ)، وهى دراسة وصفية تناولت العلاقة بين التسرب الوظيفى والأداء، ومجتمع البحث لهذه الدراسة هم المراقبون الجمركيون فى جمرك مطار الملك خالد الدولى ومديرو الإدارات والأقسام، وقد بلغ مجتمع البحث (٥٥٠) مراقباً، وعدد أفراد العينة (٢٣٧) مراقباً جمركياً منهم (١٧) مديراً للإدارات والأقسام وقد هدفت الدراسة إلى: معرفة رغبة المراقبين

الجمركيين في مطار الملك خالد الدولي الذين هم في رأس العمل حول إنهاء خدماتهم في الجمارك السعودية. ومعرفة أهم العوامل المؤثرة في آراء المراقبين الجمركيين في جمرك مطار الملك خالد الدولي للتسرب من عملهم بالجمارك السعودية. كذلك معرفة آراء المسؤولين في جمرك مطار الملك خالد الدولي حول الانعكاسات السلبية التي تطرأ على الأداء بسبب تسرب المراقبين الجمركيين. وأخيراً قياس اختلاف آراء المسؤولين الإداريين في جمرك مطار الملك خالد الدولي عن آراء المراقبين الجمركيين فيما يتعلق بالأسباب الرئيسية للتسرب، وكذلك الآثار السلبية الناتجة عن تسرب المراقبين الجمركيين.

أما أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة فهي: أن عدم رضا المراقبين الجمركيين أفراد العينة عن عملهم كان واضحاً في بعض معايير الرضا الوظيفي التي حددها الباحث. بلغت نسبة المراقبين الجمركيين أفراد العينة الذين يرغبون في ترك العمل في جمرك مطار الملك خالد الدولي نسبة (٦٩,٣٪) وهذه النسبة تعكس عدم رضاهم الحالي مادياً ومعنوياً في الجمرك. ووجد أن نسبة (٩٥,٧٪) من عينة البحث ترى أن قلة الراتب هو السبب الرئيسي لترك المراقبين للعمل. كما وجد أن نسبة (٧٤٪) من عينة البحث ترى أن زيادة ساعات العمل تؤثر سلباً في الأداء. ووجد أن آراء غالبية المديرين والمراقبين الجمركيين أفراد العينة تتفق حول الآثار السلبية الناتجة عن تسرب المراقبين الجمركيين من العمل في جمرك مطار الملك خالد الدولي وهي تتمثل في تعطيل المسافرين وانخفاض شدة الرقابة وتعطيل التخليص الجمركي وزيادة تكاليف التدريب.

الدراسات الأجنبية:

ركزت أوائل الدراسات الغربية على علامات الاختبارات الموجهة لقياس الشخصية، الذكاء، الاهتمامات والاستعدادات وربطها بالتوجه نحو التسرب. من أوائلها، دراسة لفيتلس (Viteles, 1924) على عينة من الصرافين عددها (٦٨) بهدف تحديد العلاقة ما بين مستوى القدرات اللغوية والحسابية وما بين التسرب. وقد وجدت هذه الدراسة أن هناك علاقة خطية بين الاثنين؛ لأن أعلى مستويات التسرب كانت تحدث بين الصرافين ذوي القدرات المتوسطة. وفي دراسة أخرى لويكرت (Wicert, 1951) على عينة قوامها (٦٩٧) من مأموري الهاتف ومقدمي الخدمات بهدف قياس العلاقة بين وجود العصبية والتسرب عن طريق قياس نسبة وجود العصبية لدى العينة باستخدام

اختبار للعصاب، كانت النتيجة عدم وجود أى اختلاف فى نتائج الاختبار بين الباقيين فى عملهم والمتسربين.

كما تم بحث العلاقة ما بين العوامل الشخصية والتسرب لتحديد مدى إمكانية اعتبار العوامل الشخصية مثل العمر ومدة الخدمة وحجم العائلة والمسئوليات العائلية كمنبئات للتسرب فى عدد من البحوث منها على سبيل المثال: دراسة لمينور (Minor, 1958) على عينة قوامها (٤٤٠) من عاملات النسخ بهدف قياس العلاقة بين العمر والمسئوليات العائلية وبين التسرب، وكانت النتيجة وجود علاقة سالبة بالنسبة للعمر وعلاقة عكسية بالنسبة للمسئوليات العائلية. أما فديريكو وآخرون (Federico et al, 1976) فقد قاموا بدراسة على عينة مقدارها (٩٦) عاملة فى مؤسسة كرديث يونين، بهدف اختبار تأثير الخصائص الشخصية وتوافق التوقع للمرتب على التسرب الوظيفى. وقد كانت النتائج على النحو التالى: وجود علاقة سالبة بين كل من العمر، مدة الخدمة وحجم العائلة وبين التسرب الوظيفى - وجود علاقة موجبة بين المسئوليات العائلية وبين التسرب الوظيفى - أنه كلما كان الراتب المدفوع أقل من الراتب المتوقع، زاد التسرب الوظيفى.

وفى دراسة نادرة عن التسرب الوظيفى عند أعضاء هيئة التدريس فى الجامعة قام لويس (Lewis, 1976) بدراسة على عينة مقدارها (٥١٢) من أعضاء هيئة التدريس فى جامعات مختلفة. كان الهدف من البحث قياس مدى تأثير ولاء أعضاء هيئة التدريس لجامعاتهم، بشعورهم بالاحترام للجامعة أو لتخصصاتهم المهنية وأثر ذلك فى توجههم نحو التسرب. وقد وجد لويس أن أقل نسبة من التسرب الوظيفى كانت عند الأعضاء الذين شعروا باحترام عال لجامعاتهم مع شعورهم باحترام منخفض لتخصصاتهم المهنية؛ فى حين حصلت أعلى معدلات التسرب فى الفئة التى كان لديها شعور بالاحترام المنخفض لجامعاتها مترافق مع شعور بالاحترام العالى لتخصصاتها المهنية.

أما ترك العمل الناجم عن عدم رضا الممرض واغترابه عن عمله، ففى دراسة (أورسولت، ١٩٨٤م) التى تناولت أثر المتغيرات التنظيمية فى ترك العمل لدى الممرضات، فقد وجد أن المشاركة فى عملية اتخاذ القرارات هى أهم العوامل لجذب الممرضين، كما أن هناك علاقة قوية بين ترك العمل والراتب.

فى دراسة قام بها هنيشك وهولين (Hanisch & Hulin, 1991) على عينة عددها (٣٤٨) من العاملين الأكاديميين وغير الأكاديميين فى جامعة حكومية لاختبار صحة نموذج وضعه الباحثان لتفسير الانسحاب التنظيمى على أساس من التوجهات العامة فى العمل. وقد عرف الباحثان الانسحاب التنظيمى بأنه يتكون من جزأين هما:

- أ - الانسحاب من الوظيفة، أى التخلّى عن العمل فى منظّمة ما.
- ب - الانسحاب من العمل، أى التخلّى عن القيام بمسؤوليات العمل مع البقاء فيها. وقد تمّ التوصل للنتائج التالية:
- ١ - أن الأشخاص الذين يتمتّعون بمستوى عالٍ من التعليم ومن ثم رواتب عالية، يظهرّون رضا أكبر عن وظائفهم ويشعرون بأهمية أكبر لأعمالهم؛ لذا هم أقلّ توجّهاً نحو التسرب والعكس صحيح.
 - ٢ - هناك علاقة سلبية بين درجة الرضا عن الحالة الصحية وبين الانسحاب من العمل والانسحاب من الوظيفة.
 - ٣ - هناك تأثير كبير للرضا الوظيفى فى بقية مكونات النموذج سواء كمسبب لهم أو كناتج عنهم.
 - ٤ - الموظفون الأقلّ رضا عن وظائفهم، أكثر توجّهاً نحو التسرب فى عمر مبكر نسبياً.
- وفى دراسة ميدانية لرايت (Wright, 1991) استغرقت سنتين قام خلالها بتجميع معلومات بخصوص الرضا الوظيفى والأداء الوظيفى ومدة الخدمة لعينة مقدارها (١٠٩) من المشرفين الحكوميين فى مؤسسة للضمان الاجتماعى بهدف تحديد الخصائص المميزة للأفراد الذين سيتسربون اختياريّاً خلال سنتى الدراسة، وقد كانت النتائج على النحو التالى: كلما ارتفع الرضا الوظيفى قلّ التسرب. وكلما ارتفع الأداء الوظيفى ارتفع معدل التسرب والعكس صحيح. وكلما ارتفعت مدة الخدمة قلت نسبة التسرب، وترتفع صحة التنبؤ بالتسرب إذا ما تمّ استخدام العوامل الثلاثة معاً.
- فى دراسة أخرى عن مسببات التسرب قام بها إجباريا وجرين هاوس (Igarria & Greenhaus, 1992) على عينة قدرها (٤٦٤) من عاملى المعلومات فى دلوور بنسلفانيا وجنوب نيو جيرسى بهدف اختبار مدى صحة نموذج وضعه الباحثان للتعرف على النية للتسرب من خلال متغيرات ديموغرافية وتنظيمية ومهنية وقد كانت النتائج على النحو التالى:
- ١ - الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى هما أكثر العوامل المؤثرة مباشرة فى النية للتسرب.
 - ٢ - أكثر العاملين قابلية للتسرب هم من فئة الشباب أصحاب التعليم العالى، وذلك من خلال كونهم الفئة ذات الرضا الوظيفى والالتزام التنظيمى الأقلين.
 - ٣ - الإحساس بضعف الدور يمكن أن يرفع من النية للتسرب عند الموظفين بشكل غير مباشر عن طريق رفع الإحساس بعدم الرضا الوظيفى وقلة الالتزام التنظيمى.

٤ - للخصائص المهنية من راتب وفرص ترقية تأثير غير مباشر فى النية للتسرب.

وفى دراسة لجادى وبشتل (Gaddy & Bechtel, 1995) على عينة من ممرضات بيوت الرعاية الطويلة عددها (٧٦) من اللواتى تركن العمل فعلاً لمعرفة سبب الترك عن طريق مقابلات الخروج، وكانت النتيجة أن غالبية المتسربات كن من الفئة العمرية الصغيرة وقد تركن العمل فى خلال الأشهر الثلاثة الأولى لأسباب هى على الترتيب من أكثر شيوعاً إلى أقلها شيوعاً:

١ - عروض عمل أخرى.

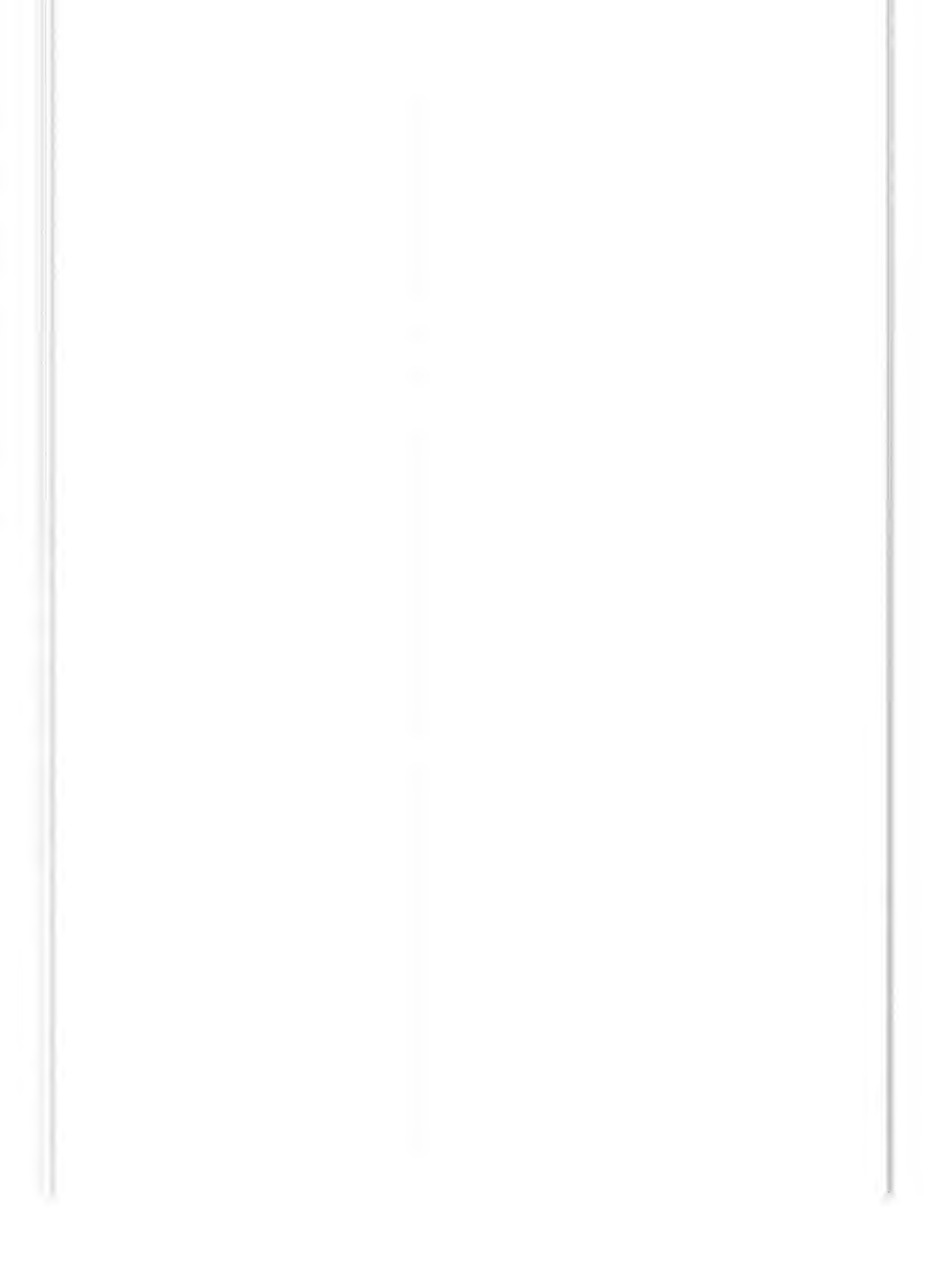
٢ - صراع بين العاملات والإداريين.

٣ - المرتب.

التعليق على الدراسات السابقة:

الدراسات العربية نادرة العدد على الرغم من أهمية الموضوع: إلا أنه على الرغم من ندرتها فقد تناولت بالبحث زوايا مختلفة من موضوع التسرب الوظيفى فى مجتمعات مختلفة. وقد تباينت أهداف هذه الدراسات باختلاف نقاط تركيزها: فكان منها ما هدف إلى دراسة الأسباب التى دعت بعض موظفى شركة صناعية أردنية إلى التسرب الفعلى منها فى دراسة الصباغ، أو التركيز على أثر الرضا الوظيفى فى توجه أطباء وزارة الصحة السعودية إلى التسرب منها فى دراسة النمر وبيرهى، أو تحليل مدى أهمية عوامل مثل الدوافع الوظيفية والصفات الوظيفية والضغط الوظيفية والأسلوب القيادى فى دفع موظفى وموظفات المنظمات الحكومية والخاصة الكويتيين وغير الكويتيين إلى التوجه نحو التسرب فى دراسة الرفاعى. وباستثناء دراسة الصباغ فإن جميع الدراسات العربية السابقة تتفق مع أهداف الدراسة الحالية فى دراستها لأسباب التوجه نحو التسرب وليس التسرب الفعلى، كما اتفقت معظم هذه الدراسات مع الدراسة الحالية فى مجتمع البحث.

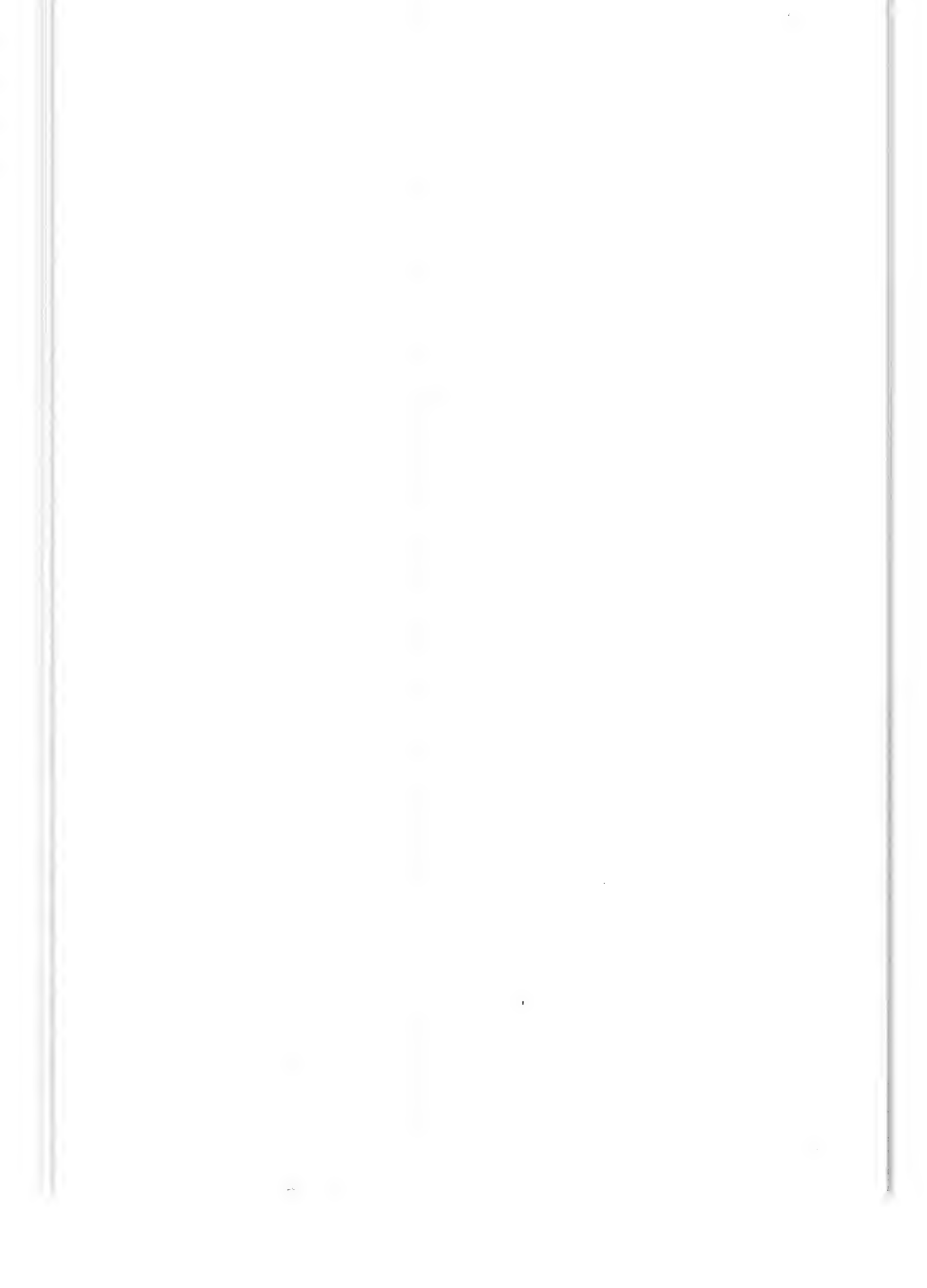
أما الدراسات الأجنبية فقد اتصفت بتعددتها وشموليتها، إلا أن الدراسات التى تناولت تسرب الكوادر الطبية من المستشفيات الحكومية قليلة جداً، مما يعطى الدراسة الحالية أهمية أكاديمية لملء فراغ بحثى بالنسبة إلى دراسة العوامل التى قد تدفع الكوادر الطبية إلى التسرب الوظيفى ليس على مستوى المملكة فحسب إنما أيضاً على مستوى الدراسات العالمية. كما أن الدراسة الحالية قد انفردت بإضافة الاغتراب الوظيفى والثقة التنظيمية إلى العوامل التى قد تؤدى إلى التسرب الوظيفى بشكل عام.



الفصل الثالث

منهجية البحث

- أولاً - منهج البحث العلمى المستخدم فى الدراسة.
- ثانياً - مجتمع وعينة البحث.
- ثالثاً - أداة البحث وإجراءاتها:
 - بناء أداة البحث.
 - صديق أداة البحث.
 - ثبات أداة البحث.
- رابعاً - خطوات تطبيق الدراسة الميدانية.
- خامساً - أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات.



يتناول هذا الفصل منهج البحث العلمى المستخدم فى الدراسة، وحدودها، ويوضح مجتمع وعينة الدراسة. كما يتطرق لبناء أداة الدراسة والإجراءات التى تم اتباعها للتحقق من صدقها وثباتها. ويبين أيضاً كيفية تطبيق الدراسة ميدانياً، وأساليب المعالجة الإحصائية التى تم استخدامها فى معالجة بيانات الدراسة والإجابة عن تساؤلاتها.

(١-٣) منهج البحث العلمى المستخدم:

انطلاقاً من طبيعة الدراسة والمعلومات المراد الحصول عليها للتعرف على أهم العوامل التى تؤدى إلى التسرب الوظيفى بين الكوادر الطبية فى المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفى التحليلى الذى يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد فى الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفى يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى (عبيدات وآخرون، ٢٠٠١م: ٨٧). كما لا يكتفى هذا المنهج عند جمع المعلومات المتعلقة بالظاهرة من أجل استقصاء مظاهرها وعلاقاتها المختلفة، بل يتعداه إلى التحليل والربط والتفسير للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح (العساف، ١٩٩٥: ١٦٨). كما استعان الباحث بمصادر بحثية من أهمها المراجع والدوريات العلمية، والرسائل والأبحاث العلمية، والإحصاءات والتقارير الصادرة عن الأجهزة الحكومية.

(٢-٣) مجتمع وعينة البحث:

بناء على أهداف الدراسة فقد تحدد المجتمع المستهدف من جميع الكوادر الطبية العاملة بالمستشفيات الحكومية فى مدينة الرياض، التى تدار بواسطة وزارة الصحة أو القطاعات العسكرية أو الجامعات. ومن الممكن النظر إلى مجتمع البحث على أنه مكون من ثلاث طبقات متجانسة وفقاً لنوع الإشراف (الإدارة) لهذه المستشفيات.

الطبقة الأولى: طبقة المستشفيات التى تديرها وزارة الصحة، وعددها (١٢ مستشفى)، ويوجد بها (١٠ آلاف تقريباً) من الكوادر الطبية.

الطبقة الثانية: طبقة المستشفيات التى تديرها وزارة التعليم العالى (مستشفى الملك عبد العزيز الجامعى، ومستشفى الملك خالد الجامعى)، ويوجد بها (٢٦٠٠) من الكوادر الطبية.

الطبقة الثالثة: طبقة المستشفيات التي تديرها القطاعات العسكرية (مستشفيات القوات المسلحة، مستشفيات الحرس الوطنى، مستشفى قوى الأمن بوزارة الداخلية) ويوجد بها (٢٠ ألف تقريباً) من الكوادر الطبية.

جدول رقم (٣-١) توزيع مجتمع البحث على الطبقات المختلفة

النسبة المئوية %	عدد الكوادر الطبية	عدد المستشفيات	الطبقات
٢١%	١٠ آلاف شخص	١٢ مستشفى.	المستشفيات التي تديرها وزارة الصحة
٨%	٢٦٠٠ شخص	مستشفى الملك عبد العزيز الجامعى، ومستشفى الملك خالد الجامعى.	المستشفيات التي تديرها وزارة التعليم العالى
٦١%	٢٠ ألف شخص	مستشفيات القوات المسلحة، مستشفيات الحرس الوطنى، مستشفى قوى الأمن.	المستشفيات التي تديرها القطاعات العسكرية
١٠٠%	٣٢٦٠٠ شخص	١٧ مستشفى	المجموع

(المصدر: التقرير الصحى السنوى لعام ١٤٢٤هـ)

أما بالنسبة لتحديد حجم العينة فسوف يقوم الباحث بعدة محاولات لعمل موازنة بين نسبة الخطأ والتكلفة (متمثلة فى حجم العينة)، وللوصول إلى حجم معقول للعينة يتم تطبيق المعادلة التالية، بافتراض المعاينة مع الإحلال (أبو شعر ١٩٩٧: ١٣٤-١٣٥) المعادلة (١):

$$n = \frac{Z^2 P(1-P)}{d^2} \dots\dots (١)$$

(P) النسبة التقديرية لسمة معينة فى المجتمع المستهدف وهى تمثل هنا نسبة التسرب الوظيفى فى المجتمع، ومن الطبيعى أن تكون قيمة (P) غير معلومة، لذلك فإننا إما أن نقوم بتقدير هذه النسبة من عينة استطلاعية وإما أن نستعاض عنها بالقيمة (٠,٥) التى تعطى أكبر حجم ممكن للعينة.

(d) خطأ المعاينة المسموح به عند تقدير نسبة المجتمع (درجة الدقة المطلوبة) وتقدر عادة بأى قيمة محصورة ما بين (٠,٠٥ و ٠,٠١).

(Z) القيمة الجدولة المستخرجة من جدول التوزيع الطبيعي بمستوى ثقة معين، وعموماً فإن قيمة (Z) تقدر بـ (١,٩٦) إذا كان مستوى الثقة (٩٥٪) وتقدر بـ (٢,٥٨) إذا كان مستوى الثقة (٩٩٪).

وبافتراض أن درجة الثقة المطلوبة هي (٩٥٪) ومن ثم فإن (Z) تقدر بـ (١,٩٦)، وبافتراض أن نسبة الأخطاء المقبولة هي (٣٪) بمعنى أن (d) تقدر بـ (٠,٠٣) ومن ثم يصبح حجم العينة هو:

$$n = \frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50)}{(0.03)^2} = 1067 \quad \dots (٢)$$

ويكون حجم العينة هذا (n) نهائياً إذا كان كسر المعاينة (n/N) أصغر من (٠,١٠) حيث (N) تمثل حجم المجتمع، أما إذا كان كسر المعاينة أكبر من (٠,١٠) فيصبح هذا الحجم مبدئياً ويرمز له بالرمز (no) ويكون الحجم النهائى للعينة هو (أبو شعر ١٩٩٧م: ١٣٥) المعادلة (٣):

$$n = \frac{no}{1 + \frac{no}{N}} \quad \dots (٣)$$

لأن (N) هنا هي عدد الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث (مجتمع البحث) = (٣٢٦٠٠) كادر طبى (من سجلات المستشفيات)، ومن ثم فإن نسبة المعاينة تكون:

$$\frac{n}{N} = \frac{1067}{32600} = 0.0327 \leq 0.05$$

ومن ثم فإن حجم العينة (١٠٦٧) من الكوادر الطبية سوف يكون نهائياً ولا نحتاج إلى المعادلة رقم (٣)، ونظراً لتوقع وجود نسبة لعدم الاستجابة، فسوف يتم رفع هذا العدد إلى أقرب عدد مئوى (١١٠٠).

تصميم العينة:

تم تصميم العينة على أساس سحب عينة عشوائية طبقية مرحلية حجمها (١١٠٠) تقريباً من الكوادر الطبية، وذلك كما يلى:

المرحلة الأولى: قام فيها الباحث بأخذ عينة عشوائية مكونة من خمسة مستشفيات (٢٠٪ تقريباً من إجمالي عدد المستشفيات البالغ عددها ١٧ مستشفى) باحتمال يتناسب مع عدد الكوادر الطبية فى كل منها حيث يكون احتمال اختيار كل مستشفى هو عدد الكوادر الطبية فى تلك المستشفى مقسوماً على العدد الإجمالى للكوادر الطبية فى مستشفيات مدينة الرياض بحيث تعكس عينة المستشفيات مستويات ديموجرافية واقتصادية واجتماعية مختلفة.

المرحلة الثانية: قام فيها الباحث بتوزيع حجم العينة الكلية (١١٠٠) كادر طبي على المستشفيات المختارة بما يتناسب مع حجم الكوادر الطبية فى المستشفى مختارة (العينة الطبقة باستخدام أسلوب التوزيع المتناسب)، باستخدام القانون التالى (أبو شعر ١٩٩٧م: ٢٢٠):

$$\text{حجم العينة الخاص بالطبقة رقم (ر)} =$$

$$\text{حجم العينة الكلية (١١٠٠)} \times \text{نسبة الطبقة رقم (ر)}$$

ومن ثم يكون توزيع العينة المكونة من (١١٠٠) كادر طبي على الطبقات (المستشفيات) المختلفة كما يلى:

جدول رقم (٣-٢) توزيع عينة البحث على الطبقات المختلفة

الطبقات	عدد المستشفيات المختارة	عدد الكوادر الطبية
المستشفيات التى تديرها وزارة الصحة.	مجمع الرياض الطبي، مستشفى الأمير سلمان.	٣٤١
المستشفيات التى تديرها وزارة التعليم العالى.	مستشفى الملك خالد الجامعى بالرياض.	٨٨
المستشفيات التى تديرها القطاعات العسكرية.	مستشفى القوات المسلحة، مستشفى قوى الأمن.	٦٧١
المجموع	٥ مستشفيات	١١٠٠

المرحلة الثالثة: قام فيها الباحث بتوزيع نصيب كل مستشفى مختارة فى المرحلة السابقة على فئات الكوادر الطبية المختلفة (أطباء، تمريض، فنيين) حسب نسبة وجود هذه الفئات فى المستشفى محل البحث.

المرحلة الرابعة: قام الباحث فيها بالاختيار العشوائى للعدد المطلوب من كل مستشفى مختار ولكل فئة من الكوادر الطبية.

ونلاحظ أن اختيار العينة بهذا الأسلوب يضمن أن تكون مرجحة ذاتياً على مستوى المستشفيات والكوادر الطبية.

ومن ثم يكون نوع العينة عشوائية طبقية مرحلية كما يلى:

١ - تتمثل العشوائية فى اختيار مفردات العينة (الكوادر الطبية) من المستشفيات والفئات الوظيفية المختارة.

٢ - توصف بأنها طبقية: لأنه قد تم توزيع مفرداتها على طبقات بالمستشفيات الحكومية فى مدينة الرياض بما يتناسب مع أعداد الكوادر الطبية بكل طبقة.

٣ - تعد العينة مرحلية لعدم توافر إطار كامل بمفردات مجتمع البحث منذ البداية، ولكى يتم الوصول إليه على مراحل - تحديد الطبقات - اختيار المستشفيات من كل طبقة، ثم تحديد طبقات كل مستشفى ثم الاختيار من داخل الطبقة وهكذا.

وبعد تطبيق أداة البحث على أفراد العينة المختارين، تمكن الباحث من استعادة (٧٥٠) استبانة من أصل (١١٠٠) أى بنسبة (٦٨٪)، وكانت نسب الاستجابات العائدة من الطبقات (المستشفيات محل الدراسة) ما بين (٥٧٪، ٩١٪) وهى من النسب المقبولة فى العلوم السلوكية، وكانت أقل نسبة إعادة فى الاستبانات (٥٧٪ تقريباً) من الطبقة الثالثة الخاصة بالمستشفيات التى تديرها القطاعات العسكرية لما لها من طبيعة خاصة، والجدول التالى يوضح توزيع الاستبانات العائدة على الطبقات المختلفة:

جدول رقم (٣-٣) عدد ونسبة الاستبانات العائدة والمكتملة البيانات

الطبقات	عدد المستشفيات	عدد الاستبانات الموزعة	عدد الاستبانات العائدة	نسبة الاستبانات العائدة
المستشفيات التي تديرها وزارة الصحة.	مجمع الرياض الطبي، مستشفى الأمير سلمان.	٣٤١	٢٨٦	٨٤٪ تقريباً
المستشفيات التي تديرها وزارة التعليم العالي.	مستشفى الملك خالد الجامعي بالرياض.	٨٨	٧٩	٩١٪ تقريباً
المستشفيات التي تديرها القطاعات العسكرية.	مستشفى القوات المسلحة، مستشفى قوى الأمن.	٦٧١	٢٨٥	٥٧٪ تقريباً
المجموع	٥ مستشفيات	١١٠٠	٧٥٠	٦٨٪ تقريباً

وكان توزيع أفراد عينة البحث (الكوادر الطبية) المختارين حسب الخصائص الشخصية والوظيفية كما يلي:

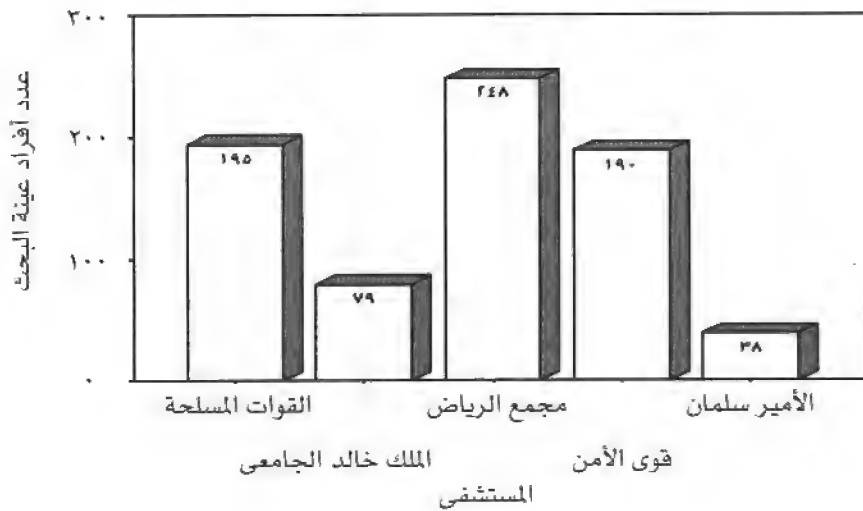
١ - المستشفى الذي يعملون فيه:

يتضح من الجدول رقم (٣-٤) والشكل البياني رقم (٣-١) أن أكثر المستشفيات تمثيلاً في عينة البحث هو «مجمع الرياض الطبي» إذ مثل ما نسبته (٢٣,١٪) من إجمالي أفراد البحث يليه «مستشفى القوات المسلحة» ومثلت ما نسبته (٢٦٪)، ثم «مستشفى قوى الأمن» بنسبة (٢٥,٣٪)، ثم «مستشفى الملك خالد الجامعي» بنسبة (١٠,٥٪)، وأخيراً «مستشفى الأمير سلمان» بنسبة (٥,١٪).

جدول رقم (٣-٤) توزيع أفراد العينة حسب المستشفى الذى يعملون فيه

النسبة المئوية %	عدد أفراد عينة البحث (التكرارات)	المستشفى
٢٦,٠	١٩٥	القوات المسلحة
٢٥,٣	١٩٠	قوى الأمن
٢٣,١	٢٤٨	مجمع الرياض الطبي
٥,١	٣٨	الأمير سلمان
١٠,٥	٧٩	الملك خالد الجامعى
٪١٠٠	٧٥٠	المجموع

شكل رقم (٣-١) توزيع عينة البحث حسب المستشفى الذى يعملون فيه



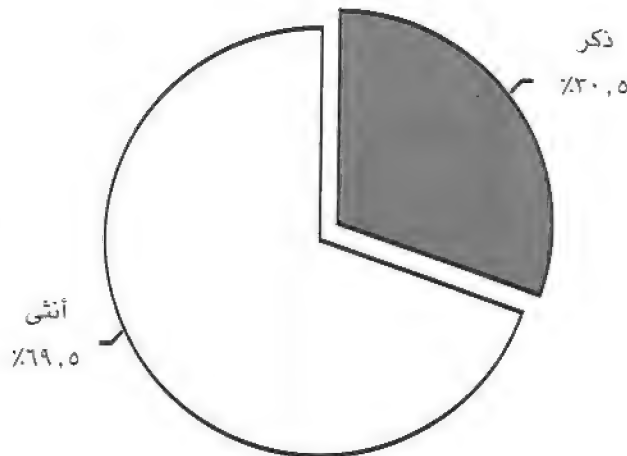
٢ - الجنس:

يتضح من الجدول رقم (٢-٥) والشكل البياني رقم (٢-٣) أن غالبية من شملتهم الدراسة كانوا من الإناث بنسبة (٦٩,٥ ٪)، والباقي هم من الذكور بنسبة (٣٠,٥ ٪)، وهذا يتفق مع الإحصائيات التي تشير إلى ارتفاع نسبة مساهمة المرأة في القطاع الصحي، إذا ما علمنا أن الفئة السائدة العاملة في المجال الصحي هي فئة التمريض وأن غالبية هذه الفئة هي من العنصر النسائي.

جدول رقم (٢-٥) توزيع أفراد العينة حسب الجنس

الجنس	عدد أفراد العينة (التكرارات)	النسبة المئوية ٪
ذكر	٢٢٩	٣٠,٥
أنثى	٥٢١	٦٩,٥
المجموع	٧٥٠	١٠٠ ٪

شكل رقم (٢-٣) توزيع أفراد العينة حسب الجنس



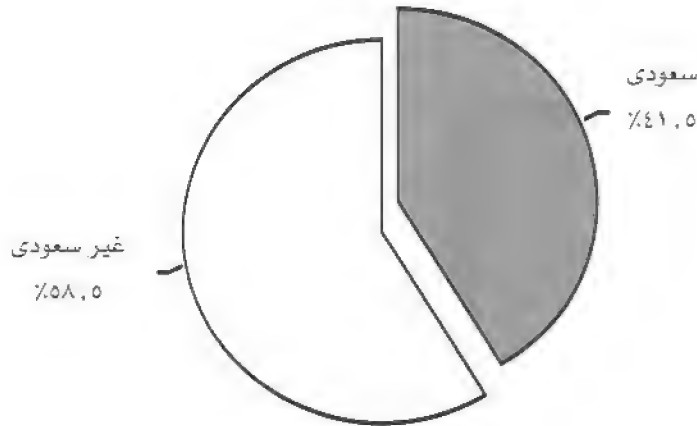
٣ - الجنسية:

يتضح من الجدول رقم (٦-٣) والشكل البياني رقم (٣-٣) أن أكثر من نصف أفراد الدراسة كانوا من غير السعوديين بنسبة (٥٨,٤%) أما السعوديون فيمثلون (٤١,٥%) من إجمالي أفراد الدراسة. وهذا يتفق مع وجود نسبة عالية من غير السعوديين في القطاع الصحي بالمملكة وخصوصا الكوادر الطبية.

جدول رقم (٦-٣) توزيع أفراد العينة حسب الجنسية

الجنسية	عدد أفراد العينة (التكرارات)	النسبة المئوية %
سعودي	٣١١	٤١,٥
غير سعودي	٤٣٩	٥٨,٥
المجموع	٧٥٠	١٠٠%

شكل رقم (٣-٣) توزيع أفراد العينة حسب الجنسية



٤ - العمر أو (السن):

يتضح من الجدول رقم (٣-٧) والشكل البياني رقم (٣-٤) أن الفئة العمرية الشائعة هي الفئة من (٣٠) إلى أقل من (٤٠) سنة وشكلت ما نسبته (٣٨,٧٪)، يليها الفئة العمرية أقل من (٣٠) سنة وشكلت ما نسبته (٢٦,٨ ٪)، ثم الفئة العمرية من (٤٠) إلى أقل من (٥٠) سنة بنسبة (٢٦,٥ ٪). أما أقل النسب فكانت للفئة العمرية (٥٠ سنة فأكثر) ونسبتها (٨ ٪).

جدول رقم (٣-٧) توزيع أفراد العينة حسب العمر (السن)

النسبة المئوية %	عدد أفراد العينة (التكرارات)	فئات العمر
٢٦,٨	٢٠١	أقل من ٣٠ سنة
٣٨,٧	٢٩٠	من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة
٢٦,٥	١٩٩	من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة
٨,٠	٦٠	٥٠ سنة فأكثر
١٠٠٪	٧٥٠	المجموع

شكل رقم (٣-٤) توزيع عينة البحث حسب العمر



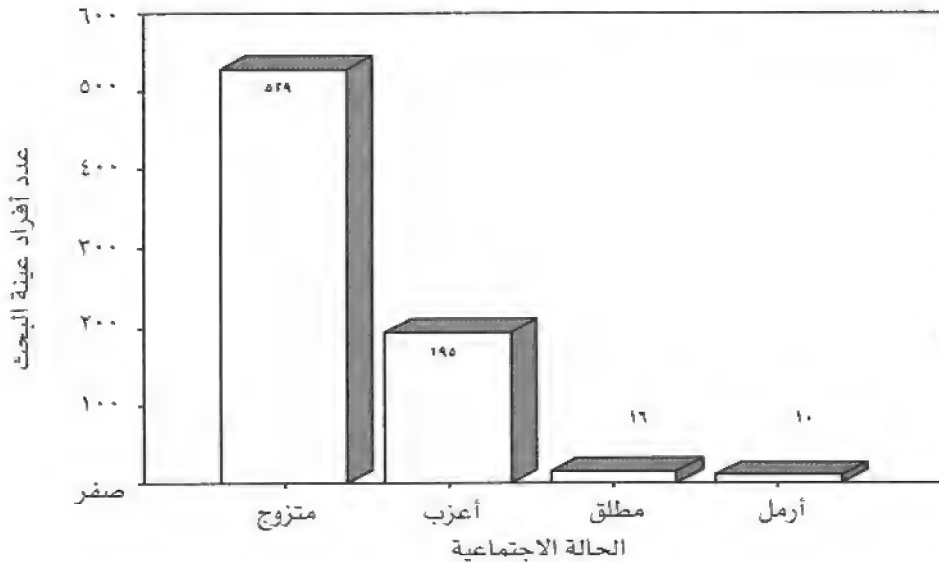
٥ - الحالة الاجتماعية:

يتضح من الجدول رقم (٢-٨) والشكل البياني رقم (٣-٥) أن غالبية الذين شملتهم الدراسة كانوا من المتزوجين بنسبة (٧٠,٥ ٪)، والباقي كانوا من غير المتزوجين بنسبة (٢٩,٥ ٪)، وكان منهم مطلّون بنسبة (٢,١ ٪)، أما فئة أرمل فكانت نسبتها (١,٣ ٪) فقط من بين أفراد الدراسة، مما يدل على الاستقرار الاجتماعي بين الكوادر الطبية العاملة في المستشفيات محل الدراسة.

جدول رقم (٣-٨) توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

الحالة الاجتماعية	عدد أفراد العينة (التكرارات)	النسبة المئوية ٪
متزوج	٥٢٩	٧٠,٥
أعزب	١٩٥	٢٦,١
مطلق	١٦	٢,١
أرمل	١٠	١,٣
المجموع	٧٥٠	١٠٠ ٪

شكل رقم (٣-٥) توزيع عينة البحث حسب الحالة الاجتماعية



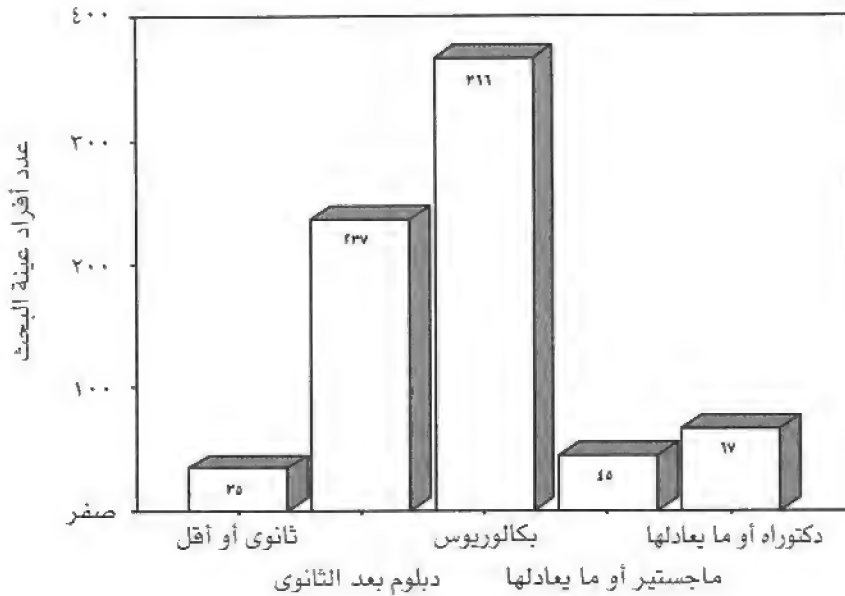
٦ - المستوى التعليمي:

يتضح من الجدول رقم (٩-٣) والشكل البياني رقم (٦-٣) أن أقل النسب كانت لمن يحملون مؤهلاً ثانوياً أو أقل بنسبة (٤,٧ ٪)، ومؤهل ماجستير وما يعادلها بنسبة (٦ ٪)، ثم مؤهل دكتوراه بنسبة (٨,٩٥)، ثم مؤهل دبلوم بعد الثانوى بنسبة (٣١,٦ ٪). فى حين كان مؤهل بكالوريوس هو المؤهل الشائع (٤٨,٨ ٪) بين أفراد الدراسة، مما يدل على ارتفاع المستوى التعليمى بين الكوادر الطبية العاملة فى المستشفيات محل الدراسة، وهذه النتيجة تؤكد على أن العمل فى القطاع الصحى يتطلب كوادر بشرية مؤهلة تأهيلاً علمياً عالياً.

جدول رقم (٩-٣) توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمى

النسبة المئوية %	عدد أفراد العينة (التكرارات)	المؤهل الجامعى
٤,٧	٣٥	ثانوى أو أقل
٣١,٦	٢٣٧	دبلوم بعد الثانوى
٤٨,٨	٣٦٦	بكالوريوس
٦,٠	٤٥	ماجستير أو ما يعادلها
٨,٩	٦٧	دكتوراه أو ما يعادلها
١٠٠ ٪	٧٥٠	المجموع

شكل رقم (٦-٣) توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي



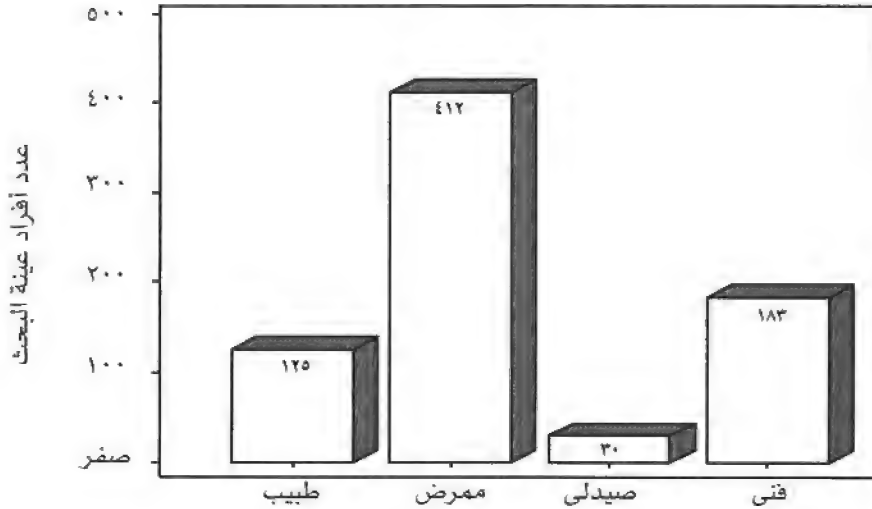
٧ - مسمى الوظيفة:

يتضح من الجدول رقم (٣-١٠) والشكل البياني (٣-٧) أن الفئة الوظيفية الشائعة بين أفراد الدراسة هي فئة التمريض بنسبة (٥٤,٩ %) من إجمالي أفراد الدراسة من الكوادر الطبية في المستشفيات محل الدراسة، يلي هذه الفئة الفنيون بنسبة (٢٤,٤ %) ثم فئة الأطباء بنسبة (١٦,٧ %)، أما أقل الفئات الوظيفية فكانت فئة صيدلى بنسبة (٤ %). وهذه النسب بوجه عام تتفق مع وزن هذه الفئات في المستشفيات محل البحث مما يدل على أن العينة اختيرت بحيث تشمل كل الفئات الوظيفية في تلك المستشفيات.

جدول رقم (٣-١٠) توزيع أفراد العينة حسب مسمى الوظيفة

الفئة الوظيفية	عدد أفراد العينة (التكرارات)	النسبة المئوية %
طبيب	١٢٥	١٦,٧
ممرض	٤١٢	٥٤,٩
صيدلي	٣٠	٤,٠
فنى	١٨٣	٢٤,٤
المجموع	٧٥٠	١٠٠%

شكل رقم (٣-٧) توزيع عينة البحث حسب مسمى الوظيفة - الكادر الطبي



٨ - عدد سنوات الخدمة فى المستشفى:

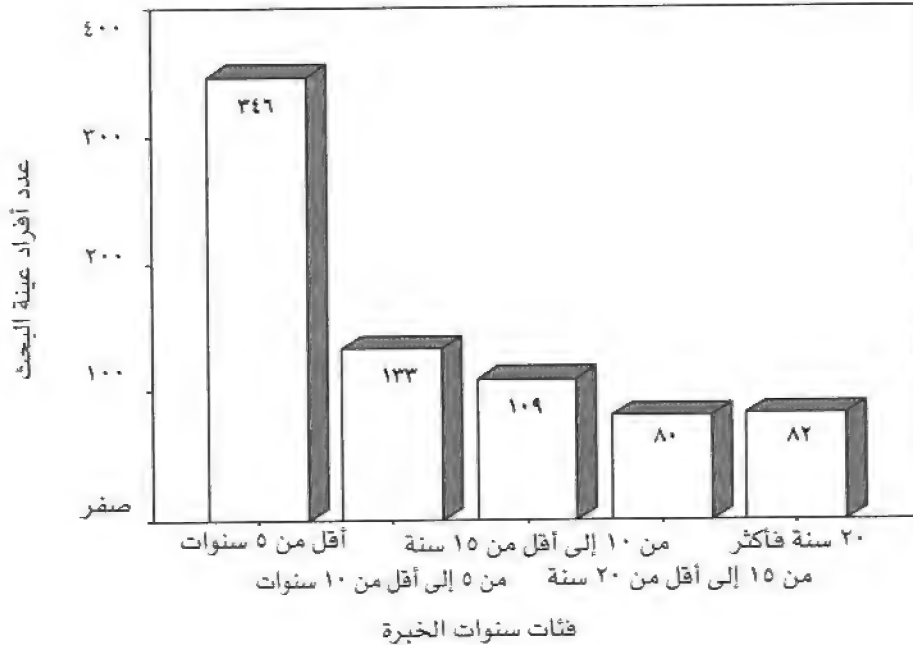
يتضح من الجدول رقم (٣-١١) والشكل البياني رقم (٣-٨) أن أعلى نسبة لسنوات الخدمة كانت أقل من (٥) سنوات هي (٤٦,١ %)، يليها سنوات الخدمة من (٥) إلى أقل من (١٠) سنوات بنسبة (١٧,٧ %). أما أقل النسب فكانت للعاملين الذين تراوح

مدة خدمتهم بين ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة بنسبة (١٠,٧%) وأيضاً للعاملين الذين تزيد مدة خدمتهم على (٢٠) سنة بنسبة (١٠,٩%). وهذا يدل بوجه عام على عدم وجود استقرار وظيفي للكوادر الطبية العاملة داخل المستشفيات محل البحث، وقد يرجع ذلك إلى أن غالبية الموظفين هم من غير السعوديين (متعاقدين).

جدول رقم (٣-١١) توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة

النسبة المئوية %	عدد أفراد العينة (التكرارات)	فئات سنوات الخبرة
٤٦,١	٢٤٦	أقل من ٥ سنوات
١٧,٧	١٣٣	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
١٤,٥	١٠٩	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة
١٠,٧	٨٠	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة
١٠,٩	٨٢	٢٠ سنة فأكثر
١٠٠%	٧٥٠	المجموع

شكل رقم (٣-٨) توزيع عينة البحث حسب عدد سنوات الخبرة



٩ - الراتب الشهري:

يتضح من الجدول رقم (١٢-٣) والشكل البياني رقم (٩-٣) أن المرتب الشهري الشائع بين أفراد الدراسة هو أقل من ٥٠٠٠ ريال بنسبة (٤٨,٩ %) من إجمالي أفراد الدراسة، يلي هذه الفئة فئة من (٥٠٠٠) إلى أقل من (١٠٠٠٠) ريال بنسبة (٢٨,٧)%. أما أقل النسب فكانت للأفراد الذين يحصلون على راتب من (١٥٠٠٠) ريال فأكثر وهي (٩,٦)%. ويتضح مما سبق ضعف الرواتب الشهرية بوجه عام في المستشفيات محل البحث، وخصوصاً إذا ما أخذنا في الحسبان أن (٨٩,٧) % من الكوادر الطبية العاملة في تلك المستشفيات لا يوجد لديهم مصدر آخر للدخل غير الراتب (انظر جدول رقم ١٢-٣ والشكل البياني رقم ١٠-٣).

جدول رقم (١٢-٣) توزيع أفراد العينة حسب الراتب الشهري بالريال

النسبة المئوية %	عدد أفراد العينة (التكرارات)	فئات الراتب الشهري بالريال
٤٨,٩	٣٦٧	أقل من (٥٠٠٠) ريال
٢٨,٧	٢١٥	من (٥٠٠٠) إلى أقل (١٠٠٠٠) ريال
١٢,٨	٩٦	من (١٠٠٠٠) إلى أقل (١٥٠٠٠) ريال
٩,٦	٧٢	(١٥٠٠٠) ريال فأكثر
١٠٠%	٧٥٠	المجموع

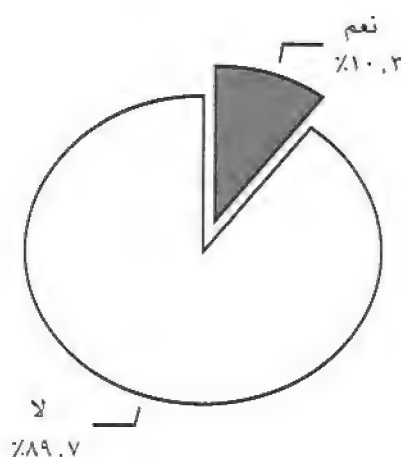
شكل رقم (٣-٩) توزيع عينة البحث حسب الراتب الشهري بالريال



جدول رقم (٣-١٣) توزيع أفراد العينة حسب وجود مصدر آخر للدخل غير الراتب

هل يوجد مصدر آخر للدخل	عدد أفراد العينة (التكرارات)	النسبة المئوية %
نعم	٧٧	١٠,٢
لا	٦٧٣	٨٩,٧
المجموع	٧٥٠	%١٠٠

شكل رقم (٣-١٠) توزيع عينة البحث حسب وجود مصدر آخر للدخل



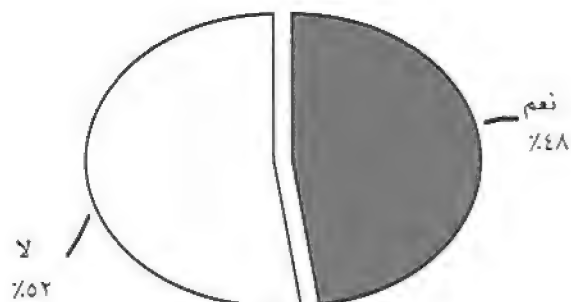
١٠ - الالتحاق بدورات تدريبية:

يتضح من الجدول رقم (٣-١٤) والشكل البياني رقم (٣-١١) أن أكثر من نصف أفراد عينة البحث (٥٢%) لم يتم ابتعاثهم أو تدريبهم في مجال التخصص من قبل جهة العمل، وهذا قد يؤثر سلباً في شعور الموظفين بعدم الرضا تجاه فرص التطور والتقدم المتاحة لهم في العمل، ومن ثم تسربهم من المستشفيات التي يعملون فيها.

جدول رقم (٣-١٤) توزيع أفراد العينة حسب الالتحاق بدورات تدريبية

الالتحاق بدورات تدريبية	عدد أفراد العينة (التكرارات)	النسبة المئوية %
نعم	٣٦٠	٤٨,٠
لا	٣٩٠	٥٢,٠
المجموع	٧٥٠	١٠٠%

شكل رقم (١١-٣) توزيع عينة البحث حسب الالتحاق بدورات تدريبية



١١ - التكاليف بأعمال أخرى تختلف عن أعمال الوظيفة الأصلية:

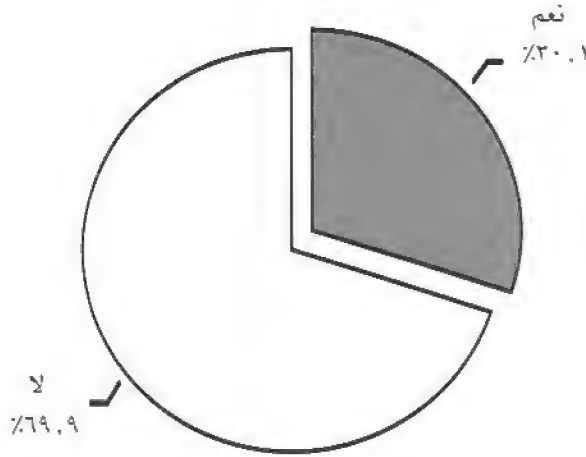
يتضح من الجدول رقم (١٥-٣) والشكل البياني رقم (١٢-٣) أن غالبية أفراد عينة الدراسة (٦٩,٩ %) لا يكلفون بأعمال أخرى تختلف عن أعمال الوظيفة الأصلية، وهذا قد يؤثر سلباً أو إيجاباً في شعور الموظفين بعدم الرضا تجاه فرص التطور والتقدم المتاحة لهم في العمل، ومن ثم تسربهم من المستشفيات التي يعملون فيها.

جدول رقم (١٥-٣) توزيع أفراد العينة حسب التكاليف بأعمال أخرى

تختلف عن أعمال الوظيفة الأصلية

التكاليف بأعمال أخرى تختلف عن أعمال الوظيفة الأصلية	عدد أفراد العينة (التكرارات)	النسبة المئوية %
نعم	٢٢٦	٣٠,١
لا	٥٢٤	٦٩,٩
المجموع	٧٥٠	١٠٠%

شكل رقم (٣-١٢) توزيع عينة البحث حسب التكليف بأعمال أخرى



(٣-٣) أداة البحث وإجراءاتها:

(١-٣-٣) بناء أداة البحث:

بعد أن تم اختيار الاستبانة وسيلة للتعرف على أهم العوامل (أو الأسباب) التي تؤدي إلى التسرب الوظيفي بين الكوادر الطبية في المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض، تم عمل عدد من الخطوات التنفيذية لضمان تناسب الاستبانة مع الغرض الذي صممت من أجله وذلك على النحو التالي:

- تم القيام بالمراجعة العلمية لعدة استبانات استخدمت في دراسات سابقة حول التسرب الوظيفي بوجه خاص، وكذلك بعض الاستبانات التي استخدمت في دراسات سابقة عن الرضا الوظيفي، الالتزام (الولاء) التنظيمي، الاغتراب الوظيفي، الثقة التنظيمية ومن بينها تلك الدراسات التي تم استعراضها في هذه الدراسة ضمن أدبيات الدراسة، مثل الاستبانة التي استخدمت في دراسة (رشيد، ٢٠٠٣م) عن الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية، ودراسة (عنوز، ١٩٩٩م) عن الاغتراب الوظيفي ومصادره في القطاع الصحي الأردني.

- تم الاطلاع على العديد من الأدبيات والدراسات السابقة فى مجال حركة القوى العاملة والرضا الوظيفى والالتزام (الولاء) التنظيمى، والاغتراب الوظيفى، والثقة التنظيمية والحوافز ودوران العمل.

- بعد ذلك تم عرضها على عدد من الأساتذة المتخصصين فى مجال العلوم الإدارية والإدارة الصحية بكل من معهد الإدارة العامة وجامعة الملك سعود لإجراء التعديلات اللازمة عليها وتحكيمها.

- تم عرض هذه الاستبانة على عينة من الموظفين بالمستشفيات محل الدراسة والاستفسار منهم إذا كانت بنود وتساؤلات الاستبانة واضحة ومفهومة لهم للتأكد من وضوح الاستبانة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى جزئين رئيسيين وذلك على النحو التالى:

أ - الجزء الأول: يشمل البيانات (المتغيرات) الأولية:

وهى متغيرات مستقلة تم وضعها فى مستوى قياس «اسمى أو رتبى أو نسبى»، وشملت البيانات الأولية (الشخصية والوظيفية) لعينة أفراد الدراسة من الكوادر الطبية مثل (المستشفى الذى تعمل فيه، الجنس، الجنسية، العمر، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، الفئة الوظيفية (مسمى الوظيفة)، عدد سنوات الخدمة فى المستشفى الذى تعمل فيه الآن، الراتب الشهري.....إلخ).

كما احتوى هذا الجزء على سؤال أفراد الدراسة (السؤال ١٢ فى هذا الجزء) عما إذا كانوا يفكرون أو ينوون ترك العمل فى الوظيفة الحالية التى يشغلونها، ويعد هذا المتغير هو المتغير التابع الأساسى فى هذه الدراسة، ونظراً لوضعه فى مستوى قياس اسمى؛ فإنه سوف يتم استخدام أساليب إحصائية معينة وخاصة للتعامل مع هذه النوعية من المتغيرات مثل أساليب مربع كاي، ونموذج الانحدار اللوجيستى (مراد، ٢٠٠٠م: ٢٠).

ب - الجزء الثانى - يشمل محاور الدراسة الأساسية التى من خلالها يتم التعرف على أهم العوامل (الأسباب) التى تودى إلى الرغبة فى هذا العمل:

هى متغيرات مستقلة تم وضعها فى مستوى قياس « فئوى ، وتكونت من (٥٦) عبارة موجهة لعينة الكوادر الطبية فى المستشفيات محل الدراسة، وموزعة على أربعة محاور رئيسية كما يلى:

المحور الأول - الرضا الوظيفي:

يتكون مقياس هذا المتغير (المحور) من (١٦) عبارة أعدت لقياس آراء الكوادر الطبية في المستشفيات محل الدراسة نحو مدى شعورهم بـ « الرضا الوظيفي » وهذه العبارات موضحة في الاستبانة. وكانت جميع العبارات إيجابية تجاه الرضا.

المحور الثاني - الالتزام (الولاء) التنظيمي:

يتكون مقياس هذا المتغير (المحور) من (١٣) عبارة أعدت لقياس آراء الكوادر الطبية في المستشفيات محل الدراسة نحو مدى شعورهم بـ «الولاء التنظيمي»، وهذه العبارات موضحة في الاستبانة. وكانت جميع العبارات إيجابية، فيما عدا العبارة رقم (٣)، والعبارة رقم (٧)، والعبارة رقم (١٠) فكانت عبارات سلبية تجاه الالتزام، وقد تم معالجة هذه العبارات (تغيير التوكيد) عند التحليل الاستدلالي.

المحور الثالث - الاغتراب الوظيفي:

يتكون مقياس هذا المتغير (المحور) من (١٥) عبارة أعدت لقياس آراء الكوادر الطبية في المستشفيات محل الدراسة نحو مدى شعورهم بـ « الاغتراب الوظيفي»، وهذه العبارات موضحة في الاستبانة. وكانت جميع العبارات إيجابية تجاه الاغتراب، فيما عدا العبارة رقم (٧)، فكانت عبارة سلبية تجاه الاغتراب، وقد تم معالجة هذه العبارة (تغيير التوكيد) عند التحليل الاستدلالي.

المحور الرابع - الثقة التنظيمية:

يتكون مقياس هذا المتغير (المحور) من (١٢) عبارة أعدت لقياس آراء الكوادر الطبية في المستشفيات محل الدراسة نحو مدى شعورهم بـ « الثقة التنظيمية»، وهذه العبارات موضحة في الاستبانة. وكانت جميع العبارات إيجابية تجاه الثقة التنظيمية، فيما عدا العبارة رقم (٤)، والعبارة رقم (٥)، والعبارة رقم (١٠) فكانت عبارات سلبية تجاه الثقة التنظيمية، وقد تم معالجة هذه العبارات (تغيير التوكيد) عند التحليل الاستدلالي.

وقد تبنى الباحث في إعداد هذا الجزء الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال. وقد تم استخدام مقياس ليكرت المتدرج ذي النقاط الخمس لقياس العبارات (البندود) الـ (٥٦) السابقة، بحيث أخذ هذا المقياس الشكل التالي:

(١) غير موافق بتاتا، (٢) غير موافق، (٣) محايد، (٤) موافق، (٥) موافق بشدة.

وطُلب من المبحوثين (الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث) تحديد مدى الموافقة على هذه العبارات.

(٣-٣-٢) صدق أداة البحث:

صدق الاستبانة يعنى التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، ١٩٩٥م: ٤٢٩)، وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

الصدق الظاهرى للأداة (صدق المحكمين):

قام الباحث بعرض أداة البحث فى صورتها الأولية على عدد كبير من المحكمين، وروعى فى اختيارهم أن يكونوا من ذوى التخصصات ذات الصلة بموضوع البحث مثل: الإدارة العامة، الإدارة الصحية، والسلوك التنظيمى، وتطوير المنظمات، وعلم النفس التنظيمى، ومنهجية البحوث، والإحصاء.

وقد طالب الباحث من المحكمين إبداء آرائهم فى مدى ملاءمة العبارات لقياس ما وضعت له، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور أو البعد الذى تنتمى إليه، ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات البحث الأساسية، هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يرونه ضرورياً من تعديل صياغة العبارات، أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لازمة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية) المطلوبة من المبحوثين، إلى جانب مقياس ليكرت المستخدم فى الاستبانة.

واستناداً إلى الملاحظات والتوجيهات التى أبداها المحكمون، قام الباحث بإجراء التعديلات التى اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة بعض العبارات، وحذف البعض الآخر منها. وبلغ عدد عبارات الاستبانة فى صورتها النهائية كما ذكر (١٣) عبارة للجزء الأول، (٥٦) عبارة للجزء الثانى. ويوضح الملحق رقم (١) الاستبانة فى صورتها النهائية.

الصدق البنائى (الاتساق الداخلى) لأداة البحث:

بعد التأكد من الصدق الظاهرى لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها على عينة عشوائية استطلاعية قوامها (٥٠) من الكوادر الطبية العاملة فى المستشفيات محل البحث، وذلك من أجل التعرف على مدى الاتساق الداخلى لأداة البحث من خلال حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات المحور والدرجة الكلية لجميع عبارات هذا المحور الذى تنتمى إليه تلك العبارة، وذلك لكل محور من محاور البحث.

ويوضح الجدول رقم (٣-١٦) معاملات ارتباط بيرسون للبعد (المحور) الأول الخاص بـ «الرضا الوظيفي».

جدول رقم (٣-١٦) معاملات الارتباط بين درجات عبارات البعد

الأول مع الدرجة الكلية لهذا البعد

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٦٢٨	٩	**٠,٥٢٤
٢	**٠,٥١٥	١٠	**٠,٩٣
٣	**٠,٦٠٣	١١	**٠,٥٠٩
٤	**٠,٦١٣	١٢	**٠,٧٤٠
٥	*٠,٢٥٣	١٣	**٠,٥٨٤
٦	*٠,٣٥٥	١٤	**٠,٦٣١
٧	**٠,٤١٩	١٥	**٠,٥٢٩
٨	**٠,٦٧٣	١٦	**٠,٧١٥

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

يتضح من الجدول رقم (٣-١٦) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات بعد «الرضا الوظيفي» موجبة وقد راوحت بين (٠,٧٤٠) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (١٢)، وبين (٠,٢٥٣) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (٥)، وأن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١)، ما عدا العبارتين الخامسة والسادسة فهما ذاتا دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠,٠٥)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات البعد الأول (الرضا الوظيفي).

أما الجدول رقم (٣-١٧) فيوضح معاملات ارتباط بيرسون للبعد (المحور) الثاني الخاص بـ «الالتزام التنظيمي».

جدول رقم (٣-١٧) معاملات الارتباط بين درجات عبارات البعد الثانى

مع الدرجة الكلية لهذا البعد

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٤٩٢	٨	**٠.٧٧٠
٢	**٠.٧٨٠	٩	**٠.٧٨٢
٣	*٠.٤٣٢	١٠	**٠.٤٤٩
٤	**٠.٤٣٢	١١	**٠.٦٣٥
٥	**٠.٦٥٢	١٢	**٠.٣٢١
٦	**٠.٨٢٤	١٣	**٠.٦٨٩
٧	*٠.٢٠١		

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠٥).

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١).

يتضح من الجدول رقم (٣-١٧) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الثانى «الالتزام التنظيمى» موجبة وقد راوحت بين (٠.٨٢٤) فى حدها الأعلى أمام العبارة رقم (٦)، وبين (٠.٢٠١) فى حدها الأدنى أمام العبارة رقم (٧)، ويلاحظ أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى معنوية (٠.٠١)، ماعدا العبارة السابعة فهى دالة إحصائية عند مستوى معنوية (٠.٠٥)، مما يشير إلى الاتساق الداخلى بين عبارات البعد الثانى (الالتزام التنظيمى).

أما الجدول رقم (٣-١٨) فيوضح معاملات ارتباط بيرسون للبعد (المحور) الثالث الخاص بـ «الاغتراب الوظيفى».

جدول رقم (١٨-٣) معاملات الارتباط بين درجات عبارات البعد الثالث
مع الدرجة الكلية لهذا البعد

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٤٨٥	٦	**٠,٦٥٣	١١	**٠,٧٠٣
٢	**٠,٦٣٧	٧	**٠,٤٧١	١٢	**٠,٦٦٢
٣	**٠,٥٦٢	٨	**٠,٦٤٥	١٣	**٠,٦٨٤
٤	**٠,٦٣٢	٩	**٠,٦٠٣	١٤	**٠,٣٠٥
٥	**٠,٥١٤	١٠	**٠,٦٨١	١٥	**٠,٥٤٣

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

يتضح من الجدول رقم (١٨-٣) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الثالث «الاغتراب الوظيفي» موجبة وقد راوحت بين (٠,٧٠٣) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (١١)، وبين (٠,٣٠٥) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (١٤)، ويلاحظ أن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات البعد الثالث.

أما الجدول رقم (١٩-٣) فيوضح معاملات ارتباط بيرسون للبعد (المحور) الرابع الخاص بـ «الثقة التنظيمية».

جدول رقم (١٩-٣) معاملات الارتباط بين درجات عبارات البعد الرابع مع الدرجة الكلية لهذا البعد

رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط
١	**٠,٥٨٠	٥	*٠,٢٤٢	٩	**٠,٧٨٥
٢	**٠,٧٠٥	٦	**٠,٣٤٥	١٠	**٠,٤٨٩
٣	**٠,٦٩٦	٧	**٠,٧٩٣	١١	*٠,٦٤٦
٤	**٠,٥٤٦	٨	**٠,٨٠٦	١٢	**٠,٣٧٧

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥).

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

يتضح من الجدول رقم (٣-١٩) أن معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية لجميع عبارات البعد الرابع «الثقة التنظيمية» موجبة وقد راوحت بين (٠,٨٠٦) في حدها الأعلى أمام العبارة رقم (٨)، وبين (٠,٢٤٢) في حدها الأدنى أمام العبارة رقم (٥)، وأن جميع معاملات الارتباط دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، فيما عدا العبارة رقم (٥) فهي دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥). مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين عبارات البعد الرابع.

(٣-٣-٢) ثبات أداة البحث:

أما ثبات أداة البحث (الاستبانة) فيعنى التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم (العساف، ١٩٩٥م: ٤٣٠)، ولقياس مدى ثبات أداة البحث (الاستبانة) استخدم الباحث معادلة ألفا كرونباخ (Cronbachs Alpha) للتأكد من ثبات أداة البحث حيث طبقت المعادلة على العينة الاستطلاعية المسحوبة سابقاً لقياس الصدق البنائي وقد تكونت من (٥٠) فرداً تم اختيارهم عشوائياً من المستشفيات المختلفة محل البحث. والجدول رقم (٣-٢٠) يوضح معاملات ثبات أداة البحث لكل بعد من أبعاد أداة البحث (الاستبانة).

جدول رقم (٣-٢٠) معاملات الثبات لأبعاد أداة البحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ

م	الأبعاد	عدد العبارات	عدد الحالات	معامل الثبات
١	الرضا الوظيفي	١٦	٥٠	٠,٨٤
٢	الالتزام التنظيمي	١٣	٥٠	٠,٨٦
٣	الاغتراب الوظيفي	١٥	٥٠	٠,٨١
٤	الثقة التنظيمية	١٢	٥٠	٠,٨١
	الاتجاه العام	٥٦	٥٠	٠,٧٨

يتضح من الجدول رقم (٣-٢٠) أن معامل ثبات أداة البحث (معامل ألفا كرونباخ) قد راوح بين (٠,٨٦) أمام جميع عبارات البعد الثاني «الالتزام التنظيمي»، وهو معامل مرتفع جداً، وبين (٠,٨١) أمام جميع عبارات البعد الرابع «الثقة التنظيمية»، وهو (١) وفقاً لما ورد في كتاب (القحطاني وآخرون، ٢٠٠٠: ٢١٤) فالمقياس الثابت هو الذي معامل الثبات فيه أكثر من (٠,٧٠).

معامل مرتفع، كما أن معامل ثبات أداة البحث (معامل ألفا كرونباخ) لجميع عبارات الأبعاد (الاتجاه العام للأداة) كان (٠,٧٨) وهو مرتفع (١)، مما يشير إلى ثبات النتائج التي يمكن أن تسفر عنها أداة البحث عند تطبيقها.

ونستخلص مما سبق أن أداة القياس (الاستبانة)، صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة جداً، مما يؤهلها لتكون أداة قياس مناسبة وفاعلة لهذا البحث ويمكن تطبيقها بثقة.

(٤-٣) خطوات تطبيق الدراسة الميدانية:

بعد التأكد من صدق أداة البحث وثباتها عن طريق العينة الاستطلاعية، تم إعدادها في صورتها النهائية، ثم تطبيقها ميدانياً على الكوادر الطبية في المستشفيات محل الدراسة بمدينة الرياض. وقد استغرقت الدراسة التطبيقية الفصل الدراسي الثاني ١٤٢٥/١٤٢٦هـ وتم وفق الإجراءات (الخطوات) التالية:

- حصل الباحث على خطاب تعريف من معهد الإدارة العامة يفيد ارتباط الباحث بإجراء دراسة لمركز البحوث بالمعهد عن أسباب التسرب الوظيفي بين الكوادر الطبية بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض.
- الحصول على موافقة الجهات المختصة لتطبيق الدراسة ميدانياً على أفراد مجتمع الدراسة من الكوادر الطبية في المستشفيات محل الدراسة بمدينة الرياض.
- قام الباحث بعد ذلك بتوزيع أداة البحث على العينة المختارة، وبلغ عدد الاستبانات الموزعة (١١٠٠) استبانة، وتمكن الباحث من استعادة (٧٥٠) استبانة صالحة للتحليل، وذلك بنسبة عائد بلغت (٦٨٪) وهي من النسب العالية في البحوث الاجتماعية المسحية.

(٥-٣) أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات:

لتحقيق أهداف البحث وتحليل البيانات التي تم تجميعها، تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences ويرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS)، (عاشور، سالم، ٢٠٠٢م: ١٨)، وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي قام الباحث باستخدامها:

١ - تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكرت الخماسي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة الخمسة، تم حساب المدى ($5-1=4$)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ($4/5=0.8$) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يلي (العمر، ٢٠٠٢م: ٣٢٢):

- من (١ إلى ١.٨٠) يمثل «لا أوافق إطلاقاً» على العبارة.

- أكبر من (١.٨٠ حتى ٢.٦٠) يمثل «لا أوافق» على العبارة.

- أكبر من (٢.٦٠ حتى ٣.٤٠) يمثل «متوسط الموافقة» نحو العبارة.

- أكبر من (٣.٤٠ حتى ٤.٢٠) يمثل «موافق» على العبارة.

- أكبر من (٤.٢٠ حتى ٥) يمثل «موافق بشدة» على العبارة.

٢ - تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات البحث وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة البحث.

٣ - معامل ارتباط بيرسون « ر » (Pearson Correlation Coefficient) بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة البحث (الصدق البنائي).

٤ - معامل ارتباط « ألفا كرونباخ Alpha Cronbach » لقياس ثبات أداة البحث.

٥ - المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) Weighted Mean، وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة البحث عن كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية إلى جانب المحاور الرئيسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط موزون مرجح (كشك، ١٩٩٦م: ٨٩). علماً بأن تفسير درجة الموافقة أو درجة التوافق للعبارة أو المحور يتم كما سبق أن أوضحناه (العمر، ٢٠٠٢م: ٣٢٢).

٦ - تم استخدام الانحراف المعياري (Standard Deviation) للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الموزون (المرجح). ويلاحظ أن

الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة البحث لكل عبارة من عبارات متغيرات البحث إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس (إذا كان الانحراف المعياري أقل من الواحد الصحيح فيعني تركيز الاستجابات وعدم تشتتها، أما إذا كان الانحراف المعياري واحداً صحيحاً أو أعلى فيعني عدم تركيز الاستجابات وتشتتها)، علماً بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب المتوسط المرجح لمصلحة أقل تشتت عند تساوي المتوسط المرجح (حسن وآخرون، ٢٠٠٢م: ١١٥).

٧ - اختبار مربع كاي (٢١) لحسن المطابقة لكل عبارة من عبارات أداة البحث لبيان درجة المطابقة بين توزيع العينة والتوزيع الحقيقي في مجتمع الدراسة، بمعنى التعرف على ما إذا كان هناك اختلافات دالة في الاستجابة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) لكل عبارة من عبارات الجزء الثاني الخاص بمحاور (أبعاد) التسرب الوظيفي. وتكون هذه الاختلافات دالة عند مستوى دلالة (٠,٠٥) فأقل.

٨ - اختبار بيرسون (٢١) Person Chi-Square Test، واختبار فيشر (٢١) Fisher Exact Test للتعرف على الاختلافات في نسبة التسرب الوظيفي باختلاف العوامل الشخصية والوظيفية (وهي الجنس، الجنسية، العمر، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، الراتب الشهري، الفئة الوظيفية، نوعية المستشفى، عدد سنوات الخدمة في المستشفى) للعاملين في المستشفيات محل البحث.

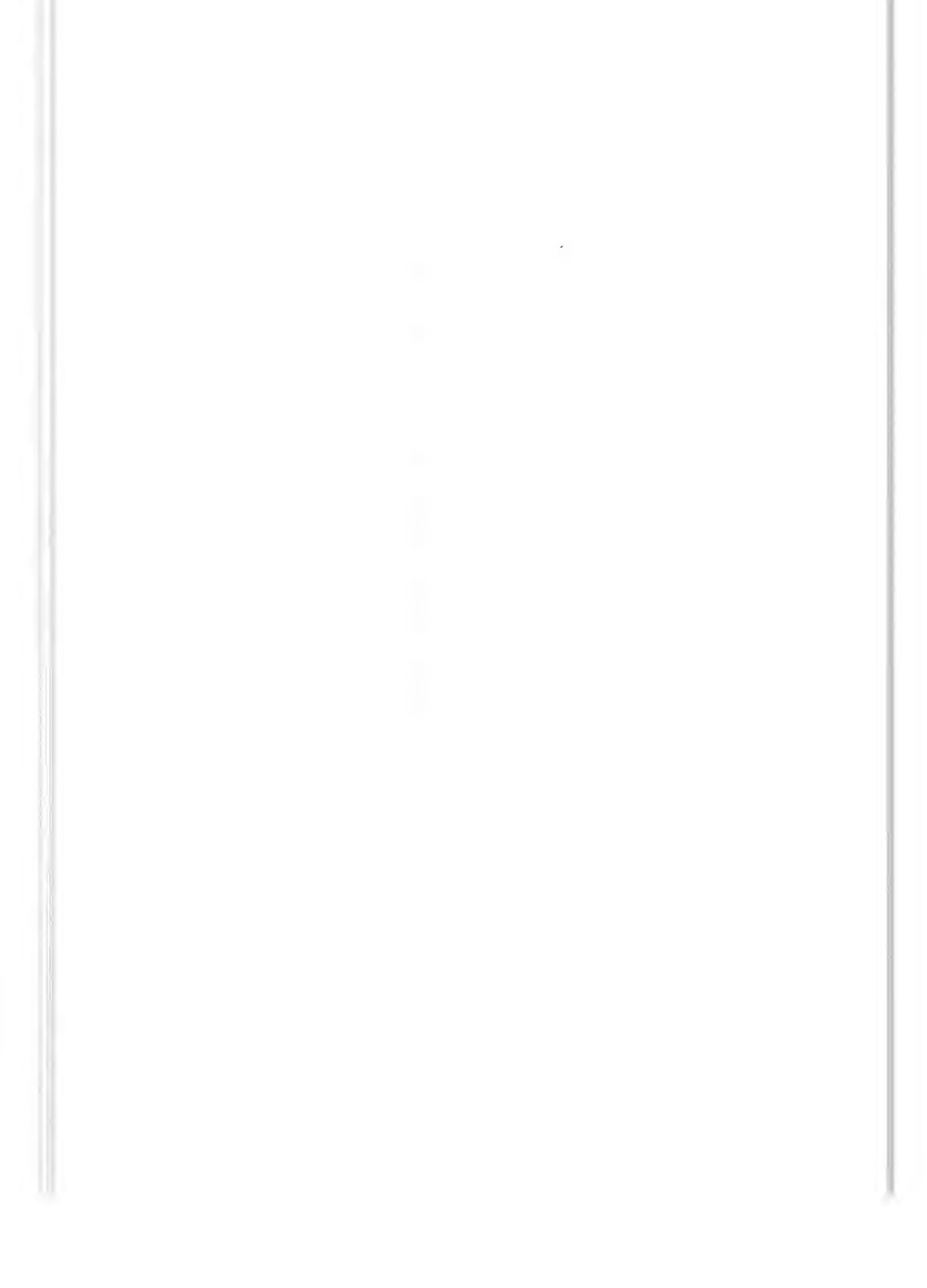
٩ - فترات الثقة لنسبة التسرب الوظيفي في المستشفيات محل البحث.

١٠ - تم استخدام أسلوب تحليل الانحدار اللوجستي Logistic Regression لتحديد أهم العوامل التي تؤثر في مستوى التسرب الوظيفي بين الكوادر الطبية في المستشفيات محل البحث (فهمي، ٢٠٠٥م: ٧٠٥).

الفصل الرابع

عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

- معدل انتشار الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى المستشفيات الحكومية محل البحث.
- دراسة الاختلافات فى نسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية العمل فى المستشفيات محل البحث باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية.
- آراء واتجاهات الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث نحو العوامل الرئيسية التى تؤثر فىهم وتدفعهم إلى ترك العمل.
- تحديد أهم العوامل الشخصية والنفسية التى تؤثر فى الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث وتدفعهم إلى ترك العمل.



يتناول هذا الفصل عرض النتائج التى توصل إليها البحث المسحى وتحليلها وتفسيرها من خلال التعرف على معدل انتشار الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى المستشفيات الحكومية محل البحث، مع تحديد الجهات الأخرى التى يرغب هؤلاء الكوادر فى العمل بها بعد التسرب (التساؤلان الأول والثانى من تساؤلات البحث). وقد قام الباحث فى سبيل تحقيق ذلك باستخدام التكرارات والنسب المئوية، وفترة الثقة لنسبة حدوث الظاهرة فى المجتمع.

كما يتناول هذا الفصل دراسة الاختلافات (أو الفروقات) فى نسبة الرغبة فى ترك العمل للكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، الجنسية، العمر، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، الراتب الشهري، الفئة الوظيفية، نوعية المستشفى، عدد سنوات الخدمة فى المستشفى) لهذه الكوادر (التساؤلان الثالث والرابع من أسئلة الدراسة). وقد قام الباحث فى سبيل تحقيق ذلك باستخدام اختبار فيشر كاي ٢ Fisher exact test فى حالة المقارنة بين نسبة الرغبة فى ترك العمل فى حالة مجموعتين فقط (أى فى حالة الجداول ٢×٢) مثل: المقارنة بين نسبة الرغبة فى ترك العمل باختلاف الجنس (ذكر، أنثى)، الجنسية (سعودى، غير سعودى)، الابتعاث للتدريب أو الدراسة (نعم، لا)، وجود مصدر آخر للدخل غير الراتب (نعم، لا)، التكليف بأعمال أخرى (نعم، لا). كما قام الباحث باستخدام اختبار بيرسون كاي ٢ Chi-Square Person الذى يستخدم فى حالة المقارنة بين نسبة الرغبة فى ترك العمل فى حالة أكثر من مجموعتين، مثل: المقارنة بين نسبة الرغبة فى ترك العمل باختلاف نوعية المستشفى (مدنى، جامعى، عسكري)، الفئة الوظيفية (فتى، طبيب، ممرض، صيدلى)، والمستوى التعليمى (ثانوى أو أقل، دبلوم بعد الثانوى، بكالوريوس،... إلخ)، وهكذا.

وأخيراً: يتناول هذا الفصل دراسة أهم العوامل التى تؤثر فى مشكلة الرغبة فى ترك العمل، من وجهة نظر الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث (التساؤل الخامس من تساؤلات الدراسة) وقد قام الباحث فى سبيل تحقيق ذلك باستخدام تحليل الانحدار اللوجيستى. وفيما يلى عرض لهذه النتائج وتحليلها وتفسيرها:

(١-٤) تقدير نسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية العمل فى المستشفيات

محل البحث:

تضمن السؤال البحثى الأول من أسئلة البحث محاولة التعرف على اتجاهات الكوادر الطبية بالمستشفيات الحكومية محل الدراسة نحو ترك المستشفى الذى

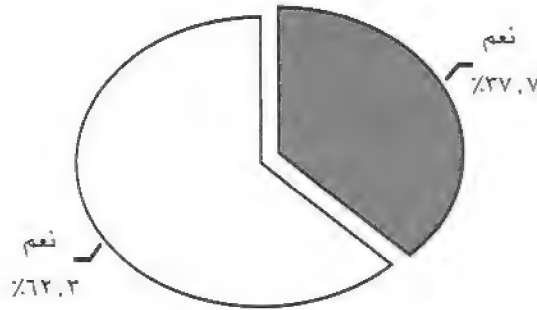
يعملون فيه. وللإجابة عن ذلك، تضمنت الاستبانة سؤالين، يتعلق الأول بمدى تفكير الكوادر الطبية في ترك العمل أو البقاء فيه. وقد كانت إجابات المبحوثين عن هذا السؤال كما هو مبين في جدول والشكل رقم (١-٤).

جدول رقم (١-٤) اتجاهات مفردات البحث نحو التسرب

من المستشفى الذي يعملون فيه

المجموع	لا	نعم	هل تفكر في ترك العمل
			المستشفيات محل البحث
٨٠ %٤١,٠	١١٥ %٥٩,٠	٨٠ %٤١,٠	مستشفى القوات المسلحة
١٩٠ %١٠٠,١	١١٧ %٦١,٦	٧٣ %٣٨,٤	المجموع (القطاع العسكري في الدراسة)
٣٨٥ %١٠٠,٠	٢٣٢ %٦٠,٣	١٥٣ %٣٩,٧	مستشفى قوى الأمن
٢٤٨ %١٠٠,٠	١٤٩ %٦٠,١	٩٩ %٣٩,٩	مجمع الرياض الطبي
١٩٠ %١٠٠,١	٣٧ %٩٧,٤	١ %٢,٦	مستشفى الأمير سلمان
٣٨٦ %١٠٠,٠	١٨٦ %٦٥,٠	١٠٠ %٣٥,٠	المجموع (القطاع المدني في الدراسة)
٧٩ %١٠٠,٠	٤٩ %٦٢,٠	٣٠ %٣٨,٠	مستشفى الملك خالد الجامعي (ممثلاً للقطاع الجامعي)
٧٥٠ %١٠٠,٠	٤٦٧ %٦٢,٣	٢٨٣ %٣٧,٧	المجموع الكلي

شكل رقم (٤-١) توزيع عينة البحث حسب نية ترك العمل الحالي



يتضح من الجدول رقم (٤-١) والشكل البياني رقم (٤-١) أن (٣٧,٧%) فقط من أفراد عينة الدراسة لديهم رغبة في ترك العمل من المستشفيات التي يعملون فيها والالتحاق بالعمل في قطاعات أخرى. وقد كانت أعلى نسبة للرغبة في ترك العمل موجودة في القطاع العسكري (٣٩,٧%) وخصوصاً في مستشفى القوات المسلحة الذي بلغت فيه نسبة الرغبة في الترك (٤١,٠%) يليها مستشفى قوى الأمن بنسبة (٣٨,٤%). ويأتى القطاع الجامعي (ممثلاً في مستشفى الملك خالد الجامعي) في المرتبة الثانية من حيث نسبة الرغبة في ترك العمل عند الكوادر الطبية فيه، إذ بلغت النسبة (٣٨,٠%). وأخيراً يأتى القطاع المدني في المرتبة الأخيرة من حيث نسبة الرغبة في ترك العمل لدى الكوادر الطبية فيه، إذ بلغت النسبة (٢٥,٠%) وقد كانت النسبة في مجمع الرياض الطبي ممثل وزارة الصحة في القطاع المدني كبيرة (٣٩,٩%)، في حين كانت النسبة في مستشفى الأمير سلمان (ممثل القطاع الخاص المدني) أقل النسب على الإطلاق (٢,٦%).

والآن يمكن الاستفادة من نتائج العينة في التوصل إلى تقدير خصائص المجتمع الأصلي بدرجات ثقة معينة، وذلك من خلال أسلوب التقدير، فالتقدير هو التوصل إلى قيمة تحل محل القيمة الأصلية في المجتمع ويكون الوصول إليها متعديراً أو مستحيلاً. والتقدير إما أن يكون بقيمة واحدة محددة (تقدير النقطة) أو يكون تقديرًا بفترة (تعرف بفترة الثقة) لها حدان، حد أعلى وحد أدنى بدرجة ثقة معينة أى باحتمال معين

(أبو صالح، ٢٠٠١م: ٣٠٧). وتعد نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في عينة الدراسة (والموجودة في جدول رقم ٤-١) تمثل تقدير النقطة لهذه النسبة في مجتمع الدراسة، إلا أن تقدير الفترة يعد أفضل من تقدير النقطة، وفيما يلي فترة ثقة لنسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في مجتمع الدراسة (P):

$$\hat{p} - Z \frac{\alpha}{2} \times \sqrt{\frac{\hat{p}(1-\hat{p})}{n}} \leq p \leq \hat{p} + Z \frac{\alpha}{2} \times \sqrt{\frac{\hat{p}(1-\hat{p})}{n}}$$

حيث $\hat{p} = \frac{m}{n}$ هي نسبة ظهور ظاهرة معينة في العينة و m عدد مرات تكرار الظاهرة و n هي حجم العينة، وتعتبر قيمة $Z \frac{\alpha}{2} = 1.96$ إذا كانت درجة الثقة (٩٥٪) في حين تكون قيمة $Z \frac{\alpha}{2} = 2.58$ إذا كانت درجة الثقة (٩٩٪). وتوجد جداول خاصة يمكن منها إيجاد قيمة $Z \frac{\alpha}{2}$ لأي درجة ثقة. وفي هذه الدراسة قام الباحث بافتراض أن درجة الثقة هي (٩٥٪)، ثم قام بتطبيق هذا القانون على كل مستشفى على حدة وعلى كل قطاع على حدة وعلى كل المستشفيات محل الدراسة، وذلك لتقدير نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في هذه المجتمعات (المستشفيات) وليس في العينات، فمثلاً على سبيل المثال إذا تم تطبيق المعادلة السابقة لتقدير نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في مستشفى القوات المسلحة حيث كانت النسبة في العينة هي $\hat{p} = \frac{80}{195} = 0.41$ ، ومن ثم تكون نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في مجتمع الدراسة (مستشفى القوات المسلحة ككل وليس العينة) كما يلي:

$$0.41 - 1.95 \sqrt{\frac{0.41 \times (1 - 0.41)}{195}} \leq p \leq 0.41 + 1.96 \sqrt{\frac{0.41 \times (1 - 0.41)}{195}}$$

$$0.341 \leq p \leq 0.479$$

وهذا يعنى أن نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى مستشفى القوات المسلحة (ككل وليس العينة المسحوبة منها) تراوح بين (٣٤,١%) و(٤٧,٩%) وذلك بدرجة ثقة (٩٥%).

وبالمثل يتم تطبيق المعادلة السابقة على كل مستشفى على حدة، فيتم الحصول على النتائج التالية:

جدول رقم (٤-٢) تقدير فترات الثقة لنسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية

العمل فى المستشفيات محل البحث

لا	نعم	فترة الثقة لنسبة الرغبة فى ترك العمل
		المستشفيات محل الدراسة
٤٧,٩%	٣٤,١%	مستشفى القوات المسلحة
٤٥,٣%	٣١,٥%	مستشفى قوى الأمن
٤٤,٦%	٣٤,٨%	المجموع (القطاع العسكرى فى الدراسة)
٤٦,٠%	٣٣,٨%	مجمع الرياض الطبى
٧,٧%	صفر %	مستشفى الأمير سلمان
٤٠,٥%	٢٩,٥%	المجموع (القطاع المدنى فى الدراسة)
٤٨,٧%	٢٧,٣%	مستشفى الملك خالد الجامعى (ممثلاً للقطاع الجامعى)
٤١,٢%	٣٣%	المجموع الكلى

يتضح من الجدول رقم (٤-٢) أن:

- نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في المستشفيات محل البحث (وليس العينة المسحوبة منها) تراوح بين (٣٣٪) ، و(٤١ ، ٢٪) وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪).
- نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في مستشفيات القطاع العسكري محل البحث (وليس العينة المسحوبة منها) تراوح بين (٣٤ ، ٨٪) ، (٤٤ ، ٦٪) وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪).
- نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في مستشفيات القطاع المدني محل البحث (وليس العينة المسحوبة منها) تراوح بين (٢٩ ، ٥٪) ، (٤٠ ، ٥٪) وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪).
- نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في مستشفيات القطاع الجامعي محل البحث (وليس العينة المسحوبة منها) تراوح بين (٢٧ ، ٣٪) ، (٤٨ ، ٧٪) وذلك بدرجة ثقة (٩٥٪).

أما السؤال الثاني في الاستبانة فيتعلق بالقطاعات التي يفضل مفردات البحث العمل فيها (سواء كانت قطاعات صحية أخرى أو قطاعات غير صحية)، حيث يبين الجدول رقم (٤-٣) بعض أهم المرافق الصحية الرئيسية التي يفضل أفراد البحث العمل فيها وقد تم تصنيفها على النحو التالي: «مستشفى الملك فيصل التخصصي، مستشفيات أخرى في القطاع الخاص، مستشفى الملك فهد للحرس الوطني، مستشفى الملك خالد التخصصي للعيون». ولأن بعض الإجابات تضمنت مرافق صحية مختلفة أخرى داخل المملكة وخارجها؛ تم إدراجها تحت بند قطاعات صحية أخرى تسهيلاً لعملية الحصر.

جدول رقم (٣-٤) تفضيل القطاعات لذوى الرغبة فى الخروج من المستشفى الذى يعملون فيه

النسبة المئوية %	عدد أفراد العينة الذين ينوون ترك العمل (التكرارات)	المستشفى أو القطاعات الأخرى التي يفضلون الذهاب إليها
١٨,٨٠	٥٠	مستشفى الملك فيصل التخصصى
١٢,٠٣	٣٢	مستشفيات أخرى فى القطاع الخاص
١١,٢٨	٣٠	مستشفى الملك فهد للحرس الوطنى
٧,٥٢	٢٠	مستشفى الملك خالد للعيون
٣٣,٠٨	٨٨	قطاعات طبية أخرى
%١٠٠	٢٦٦	المجموع
%٢٢,٢	٦٣	قيم مفقودة
	٢٨٣	المجموع

(٢-٤) الاختلافات فى نسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية العمل فى المستشفيات

محل البحث باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية:

للإجابة عن التساؤلين الثالث والرابع من تساؤلات الدراسة، قام الباحث باستخدام اختبار بيرسون كا^٢ Chi-Square Person، واختبار فيشر كا^٢ Fisher exact test (فهى: ٢٠٠٥م: ٤١٦) للتعرف على الاختلافات فى نسبة الرغبة فى ترك العمل باختلاف العوامل الشخصية والوظيفية (وهى الجنس، الجنسية، العمر، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم، الراتب الشهري، الفئة الوظيفية، نوعية المستشفى، عدد سنوات الخدمة فى المستشفى، إلخ) للكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث.

(١-٢-٤) الاختلاف في نسبة الرغبة في ترك الكوادر الطبية العمل في المستشفيات محل البحث باختلاف الجنس، الجنسية، الحالة الاجتماعية، الابتعاث للتدريب أو البحث وجود مصدر آخر للدخل غير الراتب، التكليف بأعمال أخرى:

هنا يستخدم اختبار فيشر كا^٢ Fisher exact test، حيث سبق أن أوضحنا أنه يستخدم في حالة المقارنة بين نسبة الرغبة في ترك العمل في حالة مجموعتين فقط، أي في حالة الجداول (٢×٢). فهنا نجد: الجنس (ذكر، أنثى)، الجنسية (سعودي، غير سعودي)، الابتعاث للتدريب أو الدراسة (نعم، لا)، وجود مصدر آخر للدخل غير الراتب (نعم، لا)، التكليف بأعمال أخرى (نعم، لا)، والحالة الاجتماعية (متزوج، غير متزوج).

وقد تم حساب قيمة كا^٢ ومستوى الدلالة المناظر لكل منهما، وكانت كما هي في الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٤) نتائج اختبار كا^٢ لتوضيح الاختلافات في نسبة الرغبة في ترك العمل باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية ذات الوجهين فقط

العوامل الشخصية والوظيفية المكونة من وجهين	قيمة فيشر "كا"	مستوى الدلالة Sig. (P. value)
الجنس (ذكر، أنثى)	٠,٠٠٤	٠,٩٤٧
الجنسية (سعودي، غير سعودي)	٢,٥٠٢	*٠,٠٤٩
الحالة الاجتماعية (متزوج، غير متزوج)	١,٩٢٠	٠,١٨٦
الابتعاث للتدريب أو الدراسة (نعم، لا)	١,٩٠٥	٠,١٧٥
وجود مصدر آخر للدخل غير الراتب (نعم، لا)	٧,٣٧٠	**٠,٠٠٩
التكليف بأعمال أخرى (نعم، لا)	٣٠,٦١٣	**٠,٠٠٠

* دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٥)

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق ما يلي:

١ - ليس هناك اختلاف معنوي (ذو دلالة إحصائية) في نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في المستشفيات محل البحث باختلاف الجنس، والحالة الاجتماعية والابتعاث للتدريب أو الدراسة (قيم مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية المفترض مسبقاً من الباحث ٠,٠٥). وإذا كان هناك اختلاف بسيط في هذه النسب من خلال بيانات العينة (جدول رقم ٤-٥، وجدول رقم ٤-٦، وجدول رقم ٤-٧)، فإن هذا الاختلاف في نسبة التسرب باختلاف الجنس، والحالة الاجتماعية؛ والابتعاث للتدريب أو الدراسة ليس اختلافاً حقيقياً أو معنوياً في نسب ترك العمل، ولكنه قد يكون راجعاً للاختلاف في عشوائية العينات.

جدول رقم (٤-٥) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل في المستشفيات محل البحث باختلاف الجنس

الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل	الجنس	
	ذكر	أنثى
نعم	٣٧,٦%	٢٧,٨%
لا	٦٢,٤%	٦٢,٢%

جدول رقم (٤-٦) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل في المستشفيات محل البحث باختلاف الحالة الاجتماعية

الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل	الحالة الاجتماعية	
	متزوج	غير متزوج
نعم	٢٩,٢%	٢٣,٩%
لا	٦٠,٧%	٦٦,١%

جدول رقم (٧-٤) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل في المستشفيات محل البحث باختلاف الالتفات للتدريب أو الدراسة

الالتفات للتدريب أو الدراسة		الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل
سبق أن تم	لم يسبق أن تم	
%٤٠,٣	%٣٥,٤	نعم
%٥٩,٧	%٦٤,٦	لا

٢- هناك اختلاف معنوي (ذو دلالة إحصائية) في نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في المستشفيات محل البحث بين السعوديين وغير السعوديين (قيمة مستوى الدلالة المحسوب ٠,٠٤٩ أقل من مستوى المعنوية المفترض مسبقاً من الباحث ٠,٠٥)، وهذا واضح أيضاً من خلال بيانات العينة (جدول رقم ٨-٤)؛ إذ نجد أن نسبة الرغبة في ترك العمل (الذين لديهم نية التسرب) بين الكوادر الطبية غير السعودية أعلى من نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية السعودية.

جدول رقم (٨-٤) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل في المستشفيات محل البحث باختلاف الجنسية

الجنسية		الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل
سعودي	غير سعودي	
%٣٤,٤	%٤٠,١	نعم
%٦٥,٦	%٥٩,٩	لا

٣- هناك اختلاف معنوي (ذو دلالة إحصائية) في نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في المستشفيات محل البحث بين الذين لديهم مصدر آخر للدخل غير الراتب والذين ليس لديهم هذا المصدر (قيمة مستوى الدلالة المحسوب ٠,٠٠٩

أقل من مستوى المعنوية المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠١)، وهذا واضح أيضاً من خلال بيانات العينة (جدول رقم ٤-٩) إذ نجد أن نسبة الرغبة في ترك العمل (الذين لديهم نية التسرب) بين الكوادر الطبية التي لديها مصدر آخر للدخل غير الراتب أعلى من نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية التي ليس لديها مصدر آخر للدخل غير الراتب.

جدول رقم (٤-٩) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل في المستشفيات محل البحث حسب وجود مصدر آخر للدخل غير الراتب

وجود مصدر آخر للدخل غير الراتب		الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل
لا	نعم	
٣٦,١ %	٥١,٩ %	نعم
٦٣,٩ %	٤٨,١ %	لا

٤ - هناك اختلاف معنوي (ذو دلالة إحصائية) في نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في المستشفيات محل البحث بين الذين يكلفون بأعمال أخرى تختلف عن أعمال وظيفتهم الأصلية والذين لا يكلفون بأعمال أخرى (قيمة مستوى الدلالة المحسوب ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوية المفترض مسبقاً من الباحث (٠,٠١)، وهذا واضح أيضاً من خلال بيانات العينة (جدول رقم ٤-١٠) إذ إن نسبة الرغبة في ترك العمل (الذين لديهم نية التسرب) بين الكوادر الطبية التي تكلف بأعمال أخرى تختلف عن أعمال وظيفتها الأصلية أعلى من نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية التي لا تكلف بأعمال أخرى تختلف عن أعمال وظيفتها الأصلية.

جدول رقم (٤-١٠) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل في المستشفيات محل البحث باختلاف ما إذا كانوا يكلفون بأعمال أخرى تختلف عن أعمال وظيفتهم الأصلية أم لا

التكليف بأعمال أخرى تختلف عن أعمال الوظيفة الأصلية		الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل
لا	نعم	
٣١,٣%	٥٢,٧%	نعم
٦٨,٧%	٤٧,٣%	لا

(٤-٢-٢) الاختلاف في نسبة الرغبة في ترك الكوادر الطبية العمل في المستشفيات محل البحث باختلاف نوعية المستشفى، والعمر، ومستوى التعليم، ومسمى الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة، والراتب الشهري:

هنا يتم استخدام اختبار بيرسون χ^2 Chi-Square Person وهو يستخدم في حالة المقارنة بين نسبة الرغبة في ترك العمل في أكثر من مجموعتين، فهنا نجد: نوعية المستشفى (مدنى، عسكري، جامعى)، العمر (أقل من ٣٠ سنة، من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة، من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة، ٥٠ سنة فأكثر)، مسمى الوظيفة (فنى، طبيب، ممرض، صيدلى)، والمستوى التعليمى (ثانوى أو أقل، دبلوم بعد الثانوى، بكالوريوس... إلخ)، وهكذا.

وقد تم حساب قيمة χ^2 ومستوى الدلالة المناظر لكل منهما، وكانت كما هي في الجدول التالى:

جدول رقم (١١-٤) نتائج اختبار كا^٢ لتوضيح الاختلافات في نسبة الرغبة في ترك العمل باختلاف المتغيرات الشخصية والوظيفية التي لها أكثر من وجهين

مستوى الدلالة Sig. (P.value)	قيمة بيرسون "كا"	العوامل الشخصية والوظيفية المكونة من أكثر وجهين
٠,٤٥٠	١,٥٩٥	نوعية المستشفى
٠,٣٩٥	٢,٩٨١	العمر
٠,٩٥٧	٠,٦٤٩	مستوى التعليم
٠,٦٣٦	١,٧٠٣	مسمى الوظيفة
٠,٠٩٤	٧,٩٣٨	عدد سنوات الخبرة
٠,٢٣٢	٤,٢٩١	الراتب الشهري

** دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠٠١).

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق ما يلي:

ليس هناك اختلاف معنوي (ذو دلالة إحصائية) في نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في المستشفيات محل البحث باختلاف نوعية المستشفى، والعمر، ومستوى التعليم، ومسمى الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، الراتب الشهري، (قيم مستوى الدلالة المحسوبة أكبر من مستوى المعنوية المفترض مسبقاً من الباحث ٠,٠٥). وإذا كان هناك اختلاف بسيط في هذه النسب من خلال بيانات العينة (جدول رقم ٤-١٢، وجدول رقم ٤-١٣، وجدول رقم ٤-١٤، وجدول رقم ٤-١٥، وجدول رقم ٤-١٦، وجدول رقم ٤-١٧) فإن هذا الاختلاف في نسبة التسرب باختلاف نوعية المستشفى، العمر، مستوى التعليم، مسمى الوظيفة، عدد سنوات الخبرة، الراتب الشهري ليس اختلافاً حقيقياً أو معنوياً في نسب ترك العمل، ولكنه قد يكون راجعاً للاختلاف في عشوائية العينات.

جدول رقم (٤-١٢) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل في المستشفيات محل البحث باختلاف نوعية المستشفى

نوعية المستشفى			الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل
عسكري	مدنى	جامعى	
٣٩,٧	٢٨,٠	٣٥,٠	نعم
٦٠,٣	٦٢,٠	٦٥,٠	لا

جدول رقم (٤-١٣) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل في المستشفيات محل البحث باختلاف الأعمار

الأعمار				الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل
أقل من ٣٠ سنة	من ٣٠ إلى ٤٠ سنة	من ٤٠ إلى ٥٠ سنة	٥٠ سنة فأكثر	
٣٣,٨	٤٠,٧	٣٦,٢	٤١,٧	نعم
٦٦,٢	٥٩,٣	٦٣,٨	٥٨,٣	لا

جدول رقم (٤-١٤) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل في المستشفيات محل البحث باختلاف المستوى التعليمى

المستوى التعليمى					الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل
ثانوى أو أقل	دبلوم بعد الثانوى	بكالوريوس	ماجستير أو ما يعادلها	دكتوراه أو ما يعادلها	
٤٢,٩	٣٦,٣	٣٨,٣	٣٧,٨	٣٧,٣	نعم
٥٧,١	٦٣,٧	٦١,٧	٦٢,٢	٦٢,٧	لا

جدول رقم (٤-١٥) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل في المستشفيات محل البحث باختلاف مسمى الوظيفة

الاتجاه نحو الرغبة فى ترك العمل				مسمى الوظيفة	
نعم	لا	طبيب	ممرض	صيدلى	فنى
٣٥,٢	٦٤,٨	٣٩,٨	٦٠,٢	٣٦,٧	٢٥,٠
٦٤,٨	٣٥,٢	٦٠,٢	٣٩,٨	٦٣,٣	٧٥,٠

جدول رقم (٤-١٦) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل في المستشفيات محل البحث باختلاف عدد سنوات الخبرة

الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل					عدد سنوات الخبرة
نعم	لا	أقل من ٥ سنوات	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	من ١٠ إلى أقل من ١٥ سنة	من ١٥ إلى أقل من ٢٠ سنة فأكثر
٢٣,٢	٦٦,٨	٣٩,٨	٦٠,٢	٤٧,٧	٢٨,٨
٦٦,٨	٢٣,٢	٦٠,٢	٣٩,٨	٥٢,٣	٦١,٣

جدول رقم (٤-١٧) التوزيع النسبي لأفراد العينة حسب الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل في المستشفيات محل البحث باختلاف الراتب الشهري

الاتجاه نحو الرغبة في ترك العمل				الراتب الشهري
نعم	لا	أقل من ٥٠٠٠ ريال	من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠ ريال	من ١٠٠٠٠ إلى أقل من ١٥٠٠٠ ريال فأكثر
٢٨,١	٦١,٩	٣٣,٠	٥٥,٢	٤٠,٣
٦١,٩	٣٨,١	٦٧,٠	٤٤,٨	٥٩,٧

(٣-٤) اتجاهات الكوادر الطبية في المستشفيات محل البحث نحو

أهم العوامل النفسية التي تؤثر فيهم وتدفعهم إلى ترك العمل:

يتناول هذا الجزء آراء واتجاهات الكوادر الطبية في المستشفيات محل البحث نحو أهم العوامل التي تؤثر فيهم وتدفعهم إلى ترك العمل، وذلك من خلال التعرض للعوامل (للمحاور) التالية:

(١-٣-٤) عامل الرضا الوظيفي:

يتناول هذا الجزء آراء واتجاهات الكوادر الطبية في المستشفيات محل البحث نحو رضاهم الوظيفي عن المستشفى الذي يعملون فيه، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (١٨-٤) اتجاهات الكوادر الطبية في المستشفيات محل البحث نحو رضاهم الوظيفي عن العمل في المستشفى

عبارات الرضا الوظيفي	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء كاي	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P Value	التوزيع وفقاً لدرجة الموافقة
أشعر بسعادة في عملي بالمستشفى.	٢٩	٦١	١٣٦	٤١٦	٩٥	٣,٧٦٠٨	٠,٩٤١	٦٥٤,٧	**	٣
أشعر برضا عن أدائي بالمستشفى.	٢	٢٥	٥٢	٤٥٠	٣١٣	٤,٢٤١٥	٠,٧٠٥	٩٥٠,٧	**	١
عملي الحالي يقدم لي فرصاً جيدة للترقية فيه	٩١	١٦٣	١٨٧	٢٤٧	٥٦	٣,٠١٨٩	١,١٦٣	١٥٤,٩	**	١٤
عملي الحالي يقدم لي فرصاً جيدة للتقدم فيه.	٦٠	١٢٧	١٣٥	٣٢٨	٩٢	٣,٣٥٧١	١,١٤٣	٢٩٥,٧	**	٨

الفصل الرابع

عرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها

الترتيب وهذا لدرجة الموافقة	قيمة مستوى الدلالة الحسوب P Value	قيمة إحصاء كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	موافق تماما (٥)	موافق (٤)	مجايد (٣)	غير موافق (٢)	غير موافق تماما (١)	عبارات الرضا الوظيفي
٣	* . . .	١١٤٩.٥	١.٩٩١	٤.١٦٤٦	٢١٣	٤٢٨	٦٤	٢٨	٧	يوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة التي بين وبين زملاتي في العمل.
					٢٨.٧	٥٧.٨	٨.٦	٣.٨	٠.٩٠	
١٥	* . . .	١١٨.١	١.٢٠٩	٣.٦٣٦٩	٣٨	١٨٢	١٤٩	٢١٢	١٥٧	مقارنة بحجم العمل الذي أقوم به، فإن مرتبي كاف.
					٥.١	٢٤.٧	٢٠.٢	٢٨.٧	٢١.٣	
١٦	* . . .	١٤٤.٤	١.١٧٠	٣.٦٣٧٩	٣٩	١٨٥	١٥٤	٢٢٤	١٤٧	بعد مرتبي معتقولا مقارنة بمرتبات زملاتي الذين يعملون في جهات أخرى حكومية أو خاصة.
					٣.٩	٢٤.٠	٢٠.٨	٣٠.٣	١٩.٩	
٦	* . . .	٣٥٧.٠	١.١٧٩	٣.٥٥٥٥	١٣٥	٣٤٧	١١٠	٧٥	٧٠	يحقق رئيسي المباشر مبدأ العدالة في التعامل مع الزملاء.
					١٨.٣	٤٧.١	١٤.٩	١٠.٢	٩.٥	

٤	**	٣٥٥,٨	١,٠٠٨١	٣,٧١٠,٨	١٧١	٣٣٢	١٢٦	٧٤	٣٧	رئيسي المباشر ذو كفاءة عالية ومعرفة بعملة وقدرة على اتخاذ القرارات.
					٣٣,١	٤٤,٩	١٧,٠	١٠,٠	٥,٠	
١٠	**	٣٨٠,٠	١,١٨٦	٣,٣٣٢,١	٦٠	٣٥٦	١١١	١٢٤	٩٠	البيئة المادية المتوافرة في مكان العمل (المكاتب, أجهزة الحاسب, الهواتف, التكييف... إلخ) جيدة.
					٨,١	٤٨,٠	١٥,٠	١٦,٧	١٢,١	
١١	**	٣١٠,١	١,١٤١	٣,٢٠٧,٨	٦٠	٣٣٦	١٢٢	١٥٤	٦٩	التجهيزات والمواد اللازمة لأداء العمل متوافرة.
					٨,١	٤٤,٠	١٧,٨	٢٠,٨	٩,٢	
١٢	**	٣٧٨,١	١,١٠٧	٣,١٥٧,٧	٤٨	٣٠٥	١٧٨	١٣٨	٧٣	مستوى المساندة والتشجيع من قبل الرؤساء للموظفين جيد.
					٦,٥	٤١,١	٢٤,٠	١٨,٦	٩,٨	
١٣	**	٣٠٢,٣	١,١٠٥	٣,١١٨,٩	٣٦	٣١٠	١٦٨	١٤١	٧٧	توافر فرص التدريب للكادر الطبي بالمستشفى.
					٤,٩	٤٢,٣	٢٣,٠	١٩,٣	١٠,٥	
٩	**	٦٠٥,٩	١,٨٦٨	٣,٢٨٣,٨	٦٨	٣٥٤	٨٤	١٤٧	٨٦	عدد ساعات العمل مناسبة.
					٨,٢	٤٧,٨	١١,٤	١٩,٩	١١,٦	

عدد المتغيرات الأسبوعية مناسب.	٤٦	١٢٤	١٢٢	٢٥٧	٥٨	٢.٢٥٨٤	١.٠٦٠	٤٢٨.٧	** ٠.٠٠١	٧
	٦.٤	١٧.٣	١٨.٤	٤٩.٨	٨.١					
بوجه عام أنا راض عن عملي في المستشفى.	٣١	٦٣	١٦٠	٤١٤	٧١	٢.٥٨٢٢	٠.٩٢٧	٦٦١.٣	** ٠.٠٠١	٥
	٤.٢	٨.٥	٢١.٧	٥٦.٠	٩.٦					
المحور بوجه عام						٣.٤٦٤	٠.٦٦٢			

** يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

يتضح من الجدول رقم (٤- ١٨) أن اختبار مربع كاي (٢) دال إحصائياً لجميع العبارات (قيمة مستوى الدلالة المحسوب P-Value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظرى الذى يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا $\alpha = ٠,٠١$)، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية فى الاستجابة على (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المحور. وبمعنى أدق، الاختلافات فى النسب الخاصة بالعينة (والموضحة فى الجدول) هى نفسها الخاصة بالمجتمع؛ مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع البحث.

كما يتضح - بناء على وجهة نظر أفراد الدراسة ومنهجية الدراسة (انظر الفصل الثالث)، وبناء على أن جميع العبارات إيجابية لمصلحة الرضا الوظيفى - أن درجة الرضا الوظيفى (بوجه عام) لدى الكوادر الطبية بالمستشفيات محل البحث كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا المحور بوجه عام (٢,٤٦٤) درجة، وانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٦٦٢) (أى أن تشتت الإجابات حول هذا المحور بوجه عام كان صغيراً).

كما يلاحظ أنه من الممكن ترتيب العبارات المختلفة التى تشكل فى مجملها الرضا الوظيفى عند الكوادر الطبية فى المستشفيات محل الدراسة (ترتيباً تنازلياً)، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد البحث، وبناء على المنهجية المتبعة) كما يلى:

١ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر برضا عن أدائى بالمستشفى» فى الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد البحث، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٤,٢٤١٥) درجة بانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٧٠٥)، درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٦٠,٦٪ + ٢٨,٧٪ = ٨٩,٣٪) من مجموع أفراد البحث.

٢ - جاءت العبارة الخاصة بـ «بوجه عام أنا راضٍ ومرتاح للعلاقة التي بيني وبين زملائي في العمل» في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٤,١٦٤٦) درجة بانحراف معياري بلغ (١,٩٩١) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هي $(\%٥٧,٨ + \%٢٨,٧ = \%٨٦,٥)$ من مجموع أفراد الدراسة.

٣ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بسعادة في عملي بالمستشفى» في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٧٦٠٨) درجة بانحراف معياري صغير بلغ (٠,٩٤١) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هي $(\%٥٦,٤ + \%١٢,٩ = \%٦٩,٣)$ من مجموع أفراد الدراسة.

٤ - جاءت العبارة الخاصة بـ «رئيسي المباشر ذو كفاءة عالية ومعرفة بعمله وقدرة على اتخاذ القرارات» في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٧١٠٨) درجة بانحراف معياري بلغ (١,٠٨١)، درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هي $(\%٦٨,٠ + \%٢٣,١ = \%٩١,١)$ من مجموع أفراد الدراسة.

٥ - جاءت العبارة الخاصة بـ «بوجه عام أنا راضٍ عن عملي في المستشفى» في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٥٨٣٢) درجة بانحراف معياري صغير بلغ (٠,٩٢٧) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هي $(\%٥٦,٠ + \%٩,٦ = \%٦٥,٦)$ من مجموع أفراد الدراسة.

٦ - جاءت العبارة الخاصة بـ «يحقق رئيسي المباشر مبدأ العدالة في التعامل مع الزملاء» في الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٥٤٥٥) درجة بانحراف معياري بلغ (١,١٧٩) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هي $(\%٤٧,١ + \%١٨,٣ = \%٦٥,٤)$ من مجموع أفراد الدراسة.

٧ - جاءت العبارة الخاصة بـ «عدد المناوبات الأسبوعية مناسب» فى الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٣٥٨٤) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٠٦٠) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤٩,٨٪ + ٨,١٪ = ٥٧,٩٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٨ - جاءت العبارة الخاصة بـ «عملى الحالى يقدم لى فرصاً جيدة للتقدم فى العمل» فى الترتيب الثامن من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٣٥٧١) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,١٤٣) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤٤,٢٪ + ١٢,٤٪ = ٥٦,٦٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٩ - جاءت العبارة الخاصة بـ «عدد ساعات العمل مناسبة» فى الترتيب التاسع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٢٨٢٨) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٨٦٨) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤٧,٨٪ + ٨,٢٪ = ٥٦,٠٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٠ - جاءت العبارة الخاصة بـ «البيئة المادية المتوافرة فى مكان العمل (المكاتب، أجهزة الحاسب، الهواتف، التكييف...إلخ) جيدة» فى الترتيب العاشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٢٣٢١) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,١٨٦) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤٨,٠٪ + ٨,١٪ = ٥٦,١٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١١ - جاءت العبارة الخاصة بـ «التجهيزات والمواد اللازمة لأداء العمل متوافرة» فى الترتيب الحادى عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٢٠٧٨) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,١٤١) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤٤,٠٪ + ٨,١٪ = ٥٢,١٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٢- جاءت العبارة الخاصة بـ «مستوى المساندة والتشجيع من قبل الرؤساء للموظفين جيد» فى الترتيب الثانى عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣, ١٥٧٧) درجة بانحراف معيارى بلغ (١, ١٠٧)، درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (١, ٤١ + ٦, ٥٪ = ٤٧, ٦٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٣- جاءت العبارة الخاصة بـ «تتوافر فرص التدريب للكادر الطبى بالمستشفى» فى الترتيب الثالث عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣, ١١٨٩) درجة بانحراف معيارى بلغ (١, ١٠٥) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٢, ٤٢ + ٩, ٤٪ = ٤٧, ٢٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٤- جاءت العبارة الخاصة بـ «عملى الحالى يقدم لى فرصاً جيدة للتقدم فى العمل» فى الترتيب الرابع عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣, ٠١٨٩) درجة بانحراف معيارى بلغ (١, ١٦٣)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤, ٢٣ + ٧, ٦٪ = ٤١, ٠٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٥- جاءت العبارة الخاصة بـ «مقارنة بحجم العمل الذى أقوم به، فإن مرتبى كاف» فى الترتيب الخامس عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢, ٦٣٦٩) درجة بانحراف معيارى بلغ (١, ٢٠٩)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٧, ٢٤ + ٥, ١٪ = ٢٩, ٨٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٦- جاءت العبارة الخاصة بـ «يعد مرتبى معقولاً مقارنة بمرتبات زملائى الذين يعملون فى جهات أخرى حكومية أو خاصة» فى الترتيب السادس عشر والأخير من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢, ٦٢٧٩) درجة بانحراف معيارى بلغ (١, ١٧٠)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٥, ٢٥ + ٣, ٩٪ = ٢٨, ٩٪) من مجموع أفراد الدراسة.

ويلاحظ مما سبق أن البنود (العبارات) التى حصلت على أعلى درجات فى الرضا هى تلك العبارات التى تخص عمل الكوادر نفسها مثل: «أشعر برضا عن أدائى

بالمستشفى»، «بوجه عام أنا راضٍ ومرتاح للعلاقة بينى وبين زملائى فى العمل». فى حين نجد أن البنود التى حصلت على أقل الدرجات فى الرضا هى تلك البنود بطبيعة الحال التى تخص الرواتب والأجور مثل: «يعد مرتبى معقولاً مقارنة بمرتبات زملائى الذين يعملون فى جهات أخرى حكومية أو خاصة»، «مقارنة بحجم العمل الذى أقوم به، فإن مرتبى كافٍ» وهذه النتيجة تتفق مع معظم الدراسات السابقة الخاصة بالرضا الوظيفى (إن لم يكن كلها) وخصوصاً فى المجال الصحى فى المملكة العربية السعودية.

(٤-٣-٢) عامل الالتزام التنظيمى:

يتناول هذا الجزء آراء واتجاهات الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث نحو الالتزام التنظيمى تجاه المستشفى الذى يعملون فيه، وذلك من خلال الجدول التالى:

جدول رقم (٤-١٩) اتجاهات الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث نحو الالتزام

التنظيمى تجاه المستشفى الذى يعملون فيه

عبارات الالتزام التنظيمى	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	المتوسط الحسابى	الانحراف المعيارى	قيمة إحصاء كا ^٢	قيمة مستوى الدلالة الحسوب P Value	الترتيب وفقاً لدرجة الموافقة
أنا على استعداد لعمل أفضل ما يمكننى عمله لكى يحقق المستشفى أهدافه.	١٠	١٤	٢٧	٣٥٣	٣٤٣	٤,٣٤٥٤	٠,٧٥٧	٨٨١,٤	***,٠٠٠	١
غالباً ما أحدث أصدقائى عن هذا المستشفى بأنه عظيم ويستحق العمل فيه.	٣٥	١٢٢	١٦٩	٣١١	٩٩	٣,٤١١٥	١,٠٧٠	٢٨٤,٤	***,٠٠٠	٦

عبارات الالتزام التطبيقي	غير موافق تماما (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماما (٥)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء كا ^٢	قيمة مستوى الدلالة الحسوب P Value	الترتيب وفقا لدرجة الموافقة
أشعر بقلّة الالتزام لهذا المستشفى #	١٤٤	٢٥٧	١٧٠	١٤٤	٢٧	٢.٥٣٧٠	١.١٢٢	٣٦٤.٦	**...٠٠٠	١٣
	١٩.٤	٣٤.٦	٢٢.٩	١٩.٤	٣.٦					
أنا على استعداد لأداء أي نوع من العمل إذا أُتي إلي بثأني في هذا المستشفى.	٩٧	٢٥٠	٢٠٠	١٥١	٤٥	٢.٧٢٦٨	١.١١٠	١٧٧.٢	**...٠٠٠	١٢
	١٣.١	٢٢.٦	٢٦.٩	٢٠.٣	٦.١					
القيم التي يبتناها هنا المستشفى تتسم مع قيم الشخصية.	٣٨	١٢٤	٢١١	٣١٧	٤٩	٢.٢٩٠٩	٠.٩٩٢	٣٧٢.٢	**...٠٠٠	٨
	٥.١	١٦.٨	٢٨.٦	٤٢.٩	٦.٦					
أشعر بالفخر لأنّ جزء من هذا المستشفى.	٢٩	٦١	١٥١	٣٧٤	١٣٢	٣.٦٩٤٨	٠.٩٨١	٤٨٩.٠	**...٠٠٠	٢
	٣.٩	٨.٢	٢٠.٢	٥٠.١	١٧.٧					
لا مانع عندي من العمل في مستشفى آخر إذا قمت بالعمل نفسه #	٤٦	١٢٦	١٧٧	٣٠٦	٨٧	٢.٣٥٣١	١.٠٨٥	٣٧٢.٢	**...٠٠٠	٧
	٦.٢	١٧.٠	٢٣.٩	٤١.٢	١١.٧					

عبارات الالتزام التطبيعي	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء كا ^٢	قيمة مسنوى الدلالة المحسوب P Value	الترتيب وفقاً لدرجة الموافقة
العمل في هذا المستشفى يدفعنى لبذل أقصى قدرتى لإنجاز أى عمل.	٣٠	٩٤	١٦٦	٣٤٦	١٠٧	٣.٥٤٦٤	١.٠١٦	٣٩٠.٦	** . . .	٤
	٤.٠	١٣.٧	٢٢.٣	٤٦.٦	١٤.٤					
أشعر بسعادة بالقة لأنى اخترت هذا المستشفى على جهات أخرى كان متاحاً لن العمل بها.	٣٦	١٢٢	١٧٥	٣٢٠	٩١	٣.٤١٤٠	١.٠٥٢	٣١٤.٤	** . . .	٥
	٤.٨	١٦.٤	٢٣.٥	٤٣.٠	١٢.٣					
لن أكسب الكثير إذا استمررت فى العمل فى هذا المستشفى	٧٣	٢٨٨	١٧٣	١٥٨	٥٢	٢.٧٦٨٨	١.١٠٤	٢٢٦.٣	** . . .	١١
	٩.٨	٣٨.٧	٢٣.٣	٢١.٢	٧.٠					

عبارات الالتزام التظيمي	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء كا ^٢	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P Value	الترتيب وفقاً لدرجة الموافقة
في معظم الأحيان أجد نفسي متفقاً مع سياسات المستشفى وخاصة حول المسائل المهمة المتعلقة بالكوادر الطبية.	٤٧	١٣٧	٣١٠	٢٩٨	٤٣	٣,٢٠٨٢	١,٠٢٠	٣٢٤,٤	** . . .	٩
أفهم بصدق بمصر هذا المستشفى ومستقبله.	٦	٤٠	١٠٧	٤١٤	١٧٥	٣,٩٥٩٦	٠,٨١٧	٧٠٧,٥	** . . .	٢
هذا المستشفى هو أفضل جهة للعمل من بين الجهات التي يمكنني العمل بها.	٥٣	١٥٠	٢٢٦	٢٣٧	٧٧	٣,١٨١٧	١,٠٩١	١٨٨,٩	** . . .	١٠
المحور بوجه عام						٣,٣٩٦٠	٠,٥٧٦			

** يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

تم عكس التأكيد الخاص بهذه العبارات عند حساب المتوسط المرجح للمحور بوجه عام، وعند القيام بالتحليل الاستدلالي، وذلك لكي تكون كل العبارات إيجابية تجاه الالتزام التنظيمي ومن ثم تعبر بالفعل عن درجة الالتزام التنظيمي لأفراد الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (٤- ١٩) أن اختبار مربع كاي (٢١) دال إحصائياً لجميع العبارات (قيمة مستوى الدلالة المحسوب P-Value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظرى الذى يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا $\alpha = 0.01$)، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية فى الاستجابة على (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المحور. وبمعنى أدق أن الاختلافات فى النسب الخاصة بالعينة (الموضحة فى الجدول) هى نفسها الخاصة بالمجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

كما يتضح - بناء على وجهة نظر أفراد الدراسة، ومنهجية الدراسة (انظر الفصل الثالث) - أن درجة الالتزام التنظيمى (بوجه عام) لدى الكوادر الطبية بالمستشفيات محل الدراسة كانت كبيرة إلى حد ما، إذ بلغ المتوسط المرجح لدرجة الموافقة على عبارات (تم تغيير التأكيد الخاص بالعبارات السلبية تجاه الالتزام التنظيمى؛ ليصبح المتوسط المرجح معبراً عن الالتزام التنظيمى) هذا المحور بوجه عام (٣,٢٩٦٠) درجة، وانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٥٧٦) (أى أن تشتت الإجابات حول هذا المحور بوجه عام كان صغيراً).

كما يلاحظ أنه من الممكن ترتيب العبارات المختلفة التى تشكل فى مجملها الالتزام التنظيمى لدى الكوادر الطبية فى المستشفيات محل الدراسة (ترتيباً تنازلياً)، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة، وبناء على المنهجية المتبعة) كما يلى:

١ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أنا على استعداد لعمل أفضل ما يمكننى عمله لكى يحقق المستشفى أهدافه» فى الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٤,٣٤٥٤)، بانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٧٥٧) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤٧,٣٪ + ٤٥,٩٪ = ٩٣,٢٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٢ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أهتم بصدق بمصير هذا المستشفى ومستقبله» فى الترتيب الثانى من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,١٨١٧) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٠٩١) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٥٥,٨٪ + ٢٣,٦٪ = ٧٩,٤٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٣ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بالفخر لأنى جزء من هذا المستشفى» فى الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٦٩٤٨) درجة بانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٩٨١) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هي (٥٠,١% + ١٧,٧% = ٦٧,٨%) من مجموع أفراد الدراسة.

٤ - جاءت العبارة الخاصة بـ «العمل فى هذا المستشفى يدفعنى لبذل أقصى قدرتى لإنجاز أى عمل» فى الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٥٤٦٤) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٠١٦) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هي (٤٦,٦% + ١٤,٤% = ٦١,٠%) من مجموع أفراد الدراسة.

٥ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بسعادة بالغة لأنى اخترت هذا المستشفى على جهات أخرى كان متاحاً لى العمل بها» فى الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٤١٤٠) درجة بانحراف معيارى صغير بلغ (١,٠٥٢١) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هي (٤٣% + ١٢,٢% = ٥٥,٢%) من مجموع أفراد الدراسة.

٦ - جاءت العبارة الخاصة بـ «غالباً ما أحدث أصدقائى عن هذا المستشفى بأنه عظيم ويستحق العمل فيه» فى الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٤١١٥) درجة، بانحراف معيارى بلغ (١,٠٧٠) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هي (٤١,٧% + ١٣,٣% = ٥٥,٠%) من مجموع أفراد الدراسة.

٧ - جاءت العبارة الخاصة بـ «لا مانع عندى من العمل فى مستشفى آخر إذا قمت بالعمل نفسه» فى الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٣٥٢١) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٠٨٥) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هي (٤١,٢% + ١١,٧% = ٥٢,٩%) من مجموع أفراد الدراسة.

٨ - جاءت العبارة الخاصة بـ «القيم التي يتبناها هذا المستشفى تتسجم مع قيمى الشخصية» فى الترتيب الثامن من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣.٢٩٠٩) درجة بانحراف معيارى بلغ (٠.٩٩٢ درجة)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤٢.٩٪ + ٦.٦٪ = ٤٩.٥٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٩ - جاءت العبارة الخاصة بـ «فى معظم الأحيان أجد نفسى متفقاً مع سياسات المستشفى وخاصة حول المسائل المهمة المتعلقة بالكوادر الطبية» فى الترتيب التاسع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣.٢٠٨٢) درجة بانحراف معيارى بلغ (١.٠٢٠) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٤٠.٥٪ + ٥.٩٪ = ٤٦.٤٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٠ - جاءت العبارة الخاصة بـ «هذا المستشفى هو أفضل جهة للعمل من بين الجهات التى يمكننى العمل بها» فى الترتيب العاشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣.١٨١٧) درجة بانحراف معيارى بلغ (١.٠٩١) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٣١.٩٪ + ١٠.٤٪ = ٤٢.٣٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١١ - جاءت العبارة الخاصة بـ «لن أكسب الكثير إذا استمررت فى العمل فى هذا المستشفى» فى الترتيب الحادى عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢.٧٦٨٨) درجة بانحراف، إذ بلغ (١.١٠٤) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٢١.٢٪ + ٧.٠٪ = ٢٨.٢٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٢ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أنا على استعداد لأداء أى نوع من العمل إذا أدى إلى بقائى فى هذا المستشفى» فى الترتيب الثانى عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢.٧٢٦٨) درجة بانحراف معيارى بلغ (١.١١٠) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٢٠.٣٪ + ٦.١٪ = ٢٦.٤٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٣ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بقلّة الانتماء لهذا المستشفى» في الترتيب الثالث عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٥٣٧٠) درجة بانحراف معياري بلغ (١,١٢٢) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هي (١٩,٤٪ + ٣,٦٪ = ٢٣,٠٪) من مجموع أفراد الدراسة.

(٣-٣-٤) عامل الاغتراب الوظيفي:

يتناول هذا الجزء آراء واتجاهات الكوادر الطبية في المستشفيات محل الدراسة نحو الاغتراب الوظيفي تجاه المستشفى الذي يعملون فيه، وذلك من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٢٠-٤) اتجاهات الكوادر الطبية في المستشفيات محل البحث نحو الاغتراب الوظيفي تجاه المستشفى الذي يعملون فيه

عبارات الاغتراب الوظيفي	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء كا ^٢	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P Value	الترتيب وفقاً لدرجة الموافقة
أشعر بالرغبة في البقاء في المنزل بدلاً من الذهاب إلى العمل.	٢٢٦	٢٦٣	٧١	٥٢	٢٢	١,٨٧٦٥	١,٠٠٤٤	٥٢٢,٤	**...٠٠٠	١٥
	٤٥,١	٣٥,٣	٩,٥	٧,٠	٣,١					
أشعر بعدم الراحة لتبيني لأكثر من رئيس.	١٢٠	٢٨٢	١٢٣	١٣٧	٨٢	٢,٧٠٢٠	١,٢٥٠	١٦١,٨	**...٠٠٠	١٠
	١٦,١	٣٨,٠	١٦,٥	١٨,٤	١١,٠					

عبارات الاغتراب الوظيفي	غير موافق تماما (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماما (٥)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء كا ^٢	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P Value	الترتيب وفقاً لدرجة الموافقة
العمل ليس إلا مجرد جزء بسيط من كيان.	١٥٢	٢١٩	١٠٩	١٢٨	٢٧	٢,٤٠٤٩	١,١١٤	٥١٨,٣	**,...	١٢
	٢٠,٧	٤٣,٣	١٤,٨	١٧,٤	٣,٧					
هناك نظرة اجتماعية سلبية لبعض الكوادر الطبية مثل التمريض.	٧٥	١٩٠	١٢٤	٢١٤	١٣٦	٣,٢٩٧٦	١,٢٨٥	٨٢,٣	**,...	١
	١٠,١	٢٥,٧	١٦,٨	٢٩,٠	١٨,٤					
أعاني من إجهاد وظيفي تأجم عن قيامي بعملي.	٤٨	٢٤٣	١٣٣	٢١٣	١٠٣	٣,١٧٦٨	٢,٢١٧	٣٥٢,٣	**,...	٣
	٦,٥	٣٢,٨	١٧,٩	٢٨,٧	١٣,٩					
يعتبر العمل بالنسبة لن روتينياً ومملاً.	١٥٢	٢٨٠	٩٥	٧٤	٤٠	٢,٢٨٤٨	١,٠٦٧	٤٩٧,٩	**,...	١٤
	٢٠,٥	٥١,٣	١٢,٨	١٠,٠	٥,٤					
يقوم المدير بأخذ رأيي عند اتخاذ القرارات. #	١٣٠	٢٠١	١٤٧	٢٣١	٢٨	٢,٧٦٣٩	١,١٧٩	١٦٥,٧	**,...	٧
	١٧,٦	٢٧,٣	١٩,٩	٣١,٣	٣,٨					

عبارات الاغتراب الوظيفي	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء كا ^٢	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P Value	الترتيب وفقاً لدرجة الموافقة
انخراطى وانغماسى الشديد فى العمل أدى إلى إضعاف روابطى الأسرية والأخفائية.	٧٤	٢٩٥	١١٣	١٥٣	١٠٤	٢,٨٨٩,٠	١,٢٤٩	٢٠٤,٨	**,...	٥
	١٠,٠	٢٩,٩	١٥,٣	٢٠,٧	١٤,١					
أشعر بعدم استقرار وضعت للعلاقات والروابط الاجتماعية داخل محيط العمل.	٧٥	٢٩٧	١٤٨	١٦٧	٥١	٢,٧٥٨,٨	١,١٢٠	٢٥٢,٧	**,...	٩
	١٠,٢	٤٠,٢	٢٠,١	٢٢,٦	٦,٩					
هناك منافسة وصراع على السلطة والوظائف داخل المستشفى بين الكوادر الطبية.	٤٧	١٥٧	٢٠٢	١٩٥	١٢٣	٣,٢٨٥,٧	١,١٧٤	١٠٧,٠	**,...	٣
	٦,٤	٢١,٤	٢٧,٦	٢٦,٥	١٨,١					
أشعر بزيادة التزاعات الفردية وتبنى مستوى القيم داخل محيط العمل.	٥٨	٢٤١	١٧٥	١٧٧	٨٠	٢,٩٧٢,٦	١,١٥٢	١٥٦,٨	**,...	٤
	٧,٩	٢٣,٠	٢٣,٩	٢٤,٢	١٠,٩					

عبارات الاغتراب الوظيفي	غير موافق تماما (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماما (٥)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء كا ^٢	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P Value	الترتيب وفقا لدرجة الموافقة
أشعر بالوحدة والاغتراب في مبنى لعدم إعطاء الإدارة الأهمية تناسي كل وتعمل	٥٦	٣٢١	١٧٠	١٢٨	٦٤	٢,٧٦٠,٥	١,١٠٠	٣١٢,٤	**...٠٠٠	٨
	٧,٦	٤٣,٤	٢٣,٠	١٧,٣	٨,٧					
أشعر كأن الإدارة تستغلي في العمل من أجل تحقيق مصلحتها.	٩٦	٣٠٤	١٧٨	١١٢	٥٤	٢,٦٤٠,١	١,١٠٥	٣٦١,٣	**...٠٠٠	١١
	١٢,٣	٤١,١	٢٤,١	١٥,٣	٧,٣					
أشعر بأنني مسؤول عن أخطاء الغير.	١٧٦	٢٩٢	١٣٦	١٠٩	٢٩	٢,٣٥٧,١	١,١١١	٢٥١,٧	**...٠٠٠	١٣
	٢٣,٧	٣٩,٤	١٨,٣	١٤,٧	٣,٩					
لا يتم إحاطي بموزات تدريبية في مجال عمل على الرغم من توافر تلك الموزات.	٧٤	٢٩٢	١٣١	١٣٩	١٠١	٢,٨٦٥,٧	١,٢٣٢	١٩٥,٣	**...٠٠٠	٦
	١٠,٠	٣٩,٦	١٧,٨	١٨,٩	١٣,٧					
المحور بوجه عام						٢,٧٢٧,٨	٠,٦٥٤,٣			

** يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

تم عكس التأكيد الخاص بهذه العبارات عند حساب المتوسط المرجح للمحور بوجه عام، وعند القيام بالتحليل الاستدلالي، وذلك لكي تكون كل العبارات إيجابية تجاه الاغتراب الوظيفي ومن ثم تعبر بالفعل عن درجة الاغتراب الوظيفي لأفراد الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (٤ - ٢٠) أن اختبار مربع كاي (كا^٢) دال إحصائياً لجميع العبارات (قيمة مستوى الدلالة المحسوب P-Value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظرى الذى يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا $\alpha = 0.01$)، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية فى الاستجابة على (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المحور. وبمعنى أدق أن الاختلافات فى النسب الخاصة بالعينة (والموضحة فى الجدول) هى نفسها الخاصة بالمجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

كما يتضح - بناء على وجهة نظر أفراد الدراسة، ومنهجية الدراسة (انظر الفصل الثالث) - أن درجة الاغتراب الوظيفى (بوجه عام) عند الكوادر الطبية بالمستشفيات محل البحث كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط المرجح لدرجة الموافقة على عبارات (تم تغيير التأكيد الخاص بالعبارات السلبية تجاه الاغتراب الوظيفى؛ ليصبح المتوسط المرجح معبراً عن الاغتراب الوظيفى بحق) هذا المحور بوجه عام (٢,٧٢٧٨) درجة، وانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٦٥) (أى أن تشتت الإجابات حول هذا المحور بوجه عام كان صغيراً).

كما يلاحظ أنه من الممكن ترتيب العبارات المختلفة التى تشكل فى مجملها الاغتراب الوظيفى لدى الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث (ترتيباً تنازلياً)، وذلك بناء على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد البحث وبناء على المنهجية المتبعة) كما يلى:

١ - جاءت العبارة الخاصة بـ «هناك نظرة اجتماعية سلبية لبعض الكوادر الطبية مثل التمريض» فى الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٢٩٧٦) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٢٨٥) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٢٩,٠% + ١٨,٤% = ٤٧,٤%) من مجموع أفراد الدراسة.

٢ - جاءت العبارة الخاصة بـ «هناك منافسة وصراع على السلطة والوظائف داخل المستشفى بين الكوادر الطبية» فى الترتيب الثانى من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٢٨٥٧) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,١٧٤) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٢٦,٥% + ١٨,١% = ٤٤,٦%) من مجموع أفراد الدراسة.

- ٢ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أعانى من إجهاد وظيفى ناجم عن قيامى بعملى» فى الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,١٧٦٨) درجة بانحراف معيارى بلغ (٢,٢١٧) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٢٨,٧٪ + ١٢,٩٪ = ٤٢,٦٪) من مجموع أفراد الدراسة.
- ٤ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بزيادة النزاعات الفردية وتدنى مستوى القيم داخل محيط العمل» فى الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٩٧٢٦) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,١٥٢)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٢٤,٢٪ + ١٠,٩٪ = ٣٥,١٪) من مجموع أفراد الدراسة.
- ٥ - جاءت العبارة الخاصة بـ «انخرطى وانغمسى الشديد فى العمل أدى إلى إضعاف روابطى الأسرية والاجتماعية» فى الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٨٨٩٠) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٢٤٩) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٢٠,٧٪ + ١٤,١٪ = ٣٤,٨٪) من مجموع أفراد الدراسة.
- ٦ - جاءت العبارة الخاصة بـ «لا يتم إلحاقى بدورات تدريبية فى مجال عملى على الرغم من توافر تلك الدورات» فى الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٨٦٥٧) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٢٣٢) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (١٨,٩٪ + ١٣,٧٪ = ٣٢,٦٪) من مجموع أفراد الدراسة.
- ٧ - جاءت العبارة الخاصة بـ «يقوم المدير بأخذ رأى عند اتخاذ القرارات» فى الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٧٦٣٩) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,١٧٩) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٣١,٢٪ + ٢,٨٪ = ٣٥,١٪) من مجموع أفراد الدراسة.

- ٨ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بالوحدة والاغتراب فى عملى لعدم إعطاء الإدارة الأهمية المناسبة لى ولعملى» فى الترتيب الثامن من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٧٦٠٥) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,١٠٠) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (١٧,٢ % + ٨,٧ % = ٢٦,٠ %) من مجموع أفراد الدراسة.
- ٩ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بعدم استقرار وضعف للعلاقات والروابط الاجتماعية داخل محيط العمل» فى الترتيب التاسع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٧٥٨٨) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,١٢٠) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٢٢,٦ % + ٦,٩ % = ٢٩,٥ %) من مجموع أفراد الدراسة.
- ١٠ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بعدم الراحة لتبعيتى لأكثر من رئيس» فى الترتيب العاشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٧٠٢٠) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٢٥٠) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (١٨,٤ % + ١١,٠ % = ٢٩,٤ %) من مجموع أفراد الدراسة.
- ١١ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر كأن الإدارة تستغلنى فى العمل من أجل تحقيق مصالحها» فى الترتيب الحادى عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٦٤٠١) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,١٠٥) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (١٥,٢ % + ٧,٣ % = ٢٢,٥ %) من مجموع أفراد الدراسة.
- ١٢ - جاءت العبارة الخاصة بـ «العمل عندى ليس إلا مجرد جزء بسيط من كيانى» فى الترتيب الثانى عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٤٠٤٩) درجة، بانحراف معيارى بلغ (١,١١٤)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (١٧,٤ % + ٣,٧ % = ٢١,١ %) من مجموع أفراد الدراسة.

١٣- جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بأننى مسؤول عن أخطاء الغير» فى الترتيب الثالث عشر من، حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٣٥٧١) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,١١١) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (١٤,٧٪ + ٣,٩٪ = ١٨,٦٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٤- جاءت العبارة الخاصة بـ «يعتبر العمل فى رأى روتينياً ومملاً» فى الترتيب الرابع عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة حيث بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٢٨٤٨) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٠٦٧) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (١٠,٠٪ + ٥,٤٪ = ١٥,٤٪) من مجموع أفراد الدراسة.

١٥- جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بالرغبة فى البقاء فى المنزل بدلاً من الذهاب إلى العمل» فى الترتيب الخامس عشر والأخير من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (١,٨٧٦٥) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٠٤٤) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هى (٧,٠٪ + ٣,١٪ = ١٠,١٪) من مجموع أفراد الدراسة.

(٤-٣-٤) عامل الثقة التنظيمية:

يتناول هذا الجزء آراء واتجاهات الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث نحو الثقة التنظيمية تجاه المستشفى الذى يعملون فيه، وذلك من خلال الجدول التالى:

جدول رقم (٤-٢١) اتجاهات الكوادر الطبية في المستشفيات محل البحث نحو الثقة التنظيمية تجاه المستشفى الذي يعملون فيه

عبارات الثقة التنظيمية	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء كاي ^٢	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P Value	الترتيب وفقاً لدرجة الموافقة
اعتقد أن الموظفين في المستشفى يتحدثون الحقيقة في اجتماعاتهم ومناقشاتهم.	٦٦	١٥٠	٢٦٨	٢١٥	٢٩	٣,١١٤٩	١,٠٣٢	٢٥٤,٠	**...٠٠٠	٦
	٨,٩	٢٠,٣	٢٦,٢	٢٩,١	٥,٣					
أعتقد أن المستشفى قد أوفى بالتزاماته للقسم الذي أعمل فيه.	٦٥	١٧٦	٢٢٤	٢٥١	٢٠	٢,٩٧٩٦	١,٠٢١	٢٧٤,٧	**...٠٠٠	٨
	٨,٨	٢٢,٩	٢٠,٤	٢٤,١	٢,٧					
أعتقد أن المستشفى يعمل عليه.	٤٥	٩٠	١٨٦	٣٤٧	٤٥	٢,٥٦٠٤	٠,٩٩٥	٤٥٩,٢	**...٠٠٠	١
	٦,٣	١٢,٦	٢٦,١	٤٨,٧	٦,٣					
أعتقد أن بعض الناس في المستشفى قد نجحوا على حساب أناس آخرين. #	١٢	١٠٥	٢٧١	٢٠٨	١٢٩	٢,٤٦٤٨	٠,٩٩٨	٢٧١,٧	**...٠٠٠	٢
	١,٧	١٤,٥	٢٧,٤	٢٨,٧	١٧,٨					
أشعر بأن المستشفى يسعى لأن يكون له اليد العليا. #	٥	٨٥	٢٥٥	٢٣٠	٥٠	٢,٣٢٤١	٠,٧٩٦	٥٧٦,٢	**...٠٠٠	٤
	٠,٧٠	١١,٧	٤٩,٠	٣١,٧	٦,٩					

عبارات الثقة التطعيمية	غير موافق تماما (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماما (٥)	التوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء كا ^١	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P Value	الترتيب وفقا لدرجة الموافقة
أعتقد أن المستشفى يستفيد من مشاكلنا.	٥٩	٢٥٦	٢٦٤	١٢٨	٢٦	٢,٧٢٥٢	٠,٩٥٩	٢٢٩,٦	** ,...	١١
	٨,٠	٣٤,٩	٣٦,٠	١٧,٥	٢,٥					
أعتقد أن المستشفى يتفاوض معنا بصدق.	٧٥	١٥٢	٢٢٩	٢٢٨	٢٢	٢,٩٧٢٩	١,٠٣٨	٢٥٦,٤	** ,...	٩
	١٠,٢	٢١,٠	٢٢,٨	٢٢,٧	٣,٢					
أشعر بأن المستشفى سوف يلتزم بها بعد به.	٥٧	١٣٧	٢٧٤	٢٢٩	٢٣	٢,١٦٠٢	٠,٩٩٦	٢٠١,٧	** ,...	٥
	٧,٨	١٨,٨	٢٧,٥	٣١,٤	٤,٥					
أشعر بأن المستشفى لا يخدعنا.	٤٩	١٠٧	٢٥١	٢٨٦	٣٧	٢,٤١٢٣	٠,٩٨٢	٢٦٦,٠	** ,...	٣
	٦,٧	١٤,٧	٢٤,٤	٣٩,٢	٥,١					
أشعر بأن المستشفى يحاول التهرب من التزاماته التطعيمية. #	٤٢	٢١٥	٢٩٤	١٣٠	٥١	٢,٩٠٨٥	٠,٩٨٦	٢١٩,٤	** ,...	١٠
	٥,٧	٢٩,٤	٤٠,٢	١٧,٨	٧,٠					
أشعر بأن المستشفى يناقش التوقعات المشتركة بحيادية.	٣٨	١٣٠	٢٢٣	٢٠٨	٢٣	٢,٠٦٦٥	٠,٨٩٦	٤٣٠,٨	** ,...	٧
	٥,٣	١٨,٠	٤٤,٧	٢٨,٨	٣,٢					

عبارات الثقة التنظيمية	غير موافق تماماً (١)	غير موافق (٢)	محايد (٣)	موافق (٤)	موافق تماماً (٥)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة إحصاء كا ^٢	قيمة مستوى الدلالة المحسوب P Value	الترتيب وفقاً لدرجة الموافقة
أشعر بأن المستشفى يستفيد من أخطاء الآخرين.	٧٣	٢٦٠	٢٥٨	١١٢	٢٥	٢,٦٦٤٨	٠,٩٦٩	٣٢٠,٥	**...٠٠٠	١٢
	١٠,٠	٣٥,٧	٢٥,٤	١٥,٤	٣,٤					
المحور بوجه عام						٢,٩٤٩١	٠,٥٥٠			

** يوجد اختلاف دال إحصائياً عند مستوى معنوية (٠,٠١).

تم عكس التأكيد الخاص بهذه العبارات عند حساب المتوسط المرجح للمحور بوجه عام، وعند القيام بالتحليل الاستدلالي، وذلك لكي تكون كل العبارات إيجابية تجاه الثقة التنظيمية ومن ثم تبرير بالفعل عن درجة الثقة التنظيمية لدى أفراد الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (٤ - ٢١) أن اختبار مربع كاي (كاى^٢) دال إحصائياً لجميع العبارات (قيمة مستوى الدلالة المحسوب P-Value أقل من قيمة مستوى المعنوية النظرى الذى يفترضه الباحث مسبقاً وهو هنا $\alpha = 0,01$)، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة معنوية في الاستجابة على (غير موافق تماماً، غير موافق، محايد، موافق، موافق تماماً) لكل عبارات هذا المحور. وبمعنى أدق: إن الاختلافات في النسب الخاصة بالعينة (والموضحة في الجدول) هي نفسها الخاصة بالمجتمع مما يمكننا من تعميم النتائج على مجتمع الدراسة.

كما يتضح - بناء على وجهة نظر أفراد الدراسة، ومنهجية الدراسة (انظر الفصل الثالث) - أن درجة الثقة التنظيمية (بوجه عام) لدى الكوادر الطبية بالمستشفيات محل البحث كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط المرجح لدرجة الموافقة على عبارات (تم تغيير التأكيد الخاص بالعبارات السلبية تجاه الثقة التنظيمية ليصبح المتوسط المرجح معبراً عن الثقة التنظيمية بحق) هذا المحور بوجه عام (٢,٩٤٩١) درجة، وانحراف معياري صغير بلغ (٠,٥٥٠) (أى أن تشتت الإجابات حول هذا المحور بوجه عام كان صغيراً).

كما يلاحظ أنه من الممكن ترتيب العبارات المختلفة التي تشكل في مجملها الثقة التنظيمية لدى الكوادر الطبية في المستشفيات محل البحث (ترتيباً تنازلياً)، وذلك بناءً على متوسط درجة الموافقة على هذه العبارات (من وجهة نظر أفراد الدراسة، وبناءً على المنهجية المتبعة) كما يلي:

١ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أعتقد أن المستشفى يعول عليه» في الترتيب الأول من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٥٦٠٤) درجة بانحراف معياري صغير بلغ (٠,٩٩٥) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هي (٤٨,٧٪ + ٦,٣٪ = ٥٥,٠٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٢ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أعتقد أن بعض الناس في المستشفى قد نجحوا على حساب أناس آخرين» في الترتيب الثاني من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٤٦٤٨) درجة بانحراف معياري صغير بلغ (٠,٩٩٨) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هي (٢٨,٧٪ + ١٧,٨٪ = ٤٦,٥٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٣ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بأن المستشفى لا يخدمنا» في الترتيب الثالث من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٤١٢٣) درجة بانحراف معياري صغير بلغ (٠,٩٨٣)، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هي (٣٩,٢٪ + ٥,١٪ = ٤٤,٣٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٤ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بأن المستشفى يسعى لأن يكون له اليد العليا» في الترتيب الرابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٣٢٤١) درجة بانحراف معياري صغير بلغ (٠,٧٩٦) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هي (٣١,٧٪ + ٦,٩٪ = ٣٨,٦٪) من مجموع أفراد الدراسة.

٥ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بأن المستشفى سوف يلتزم بما يعد به» في الترتيب الخامس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ

متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,١٦٠٣) درجة، بانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٩٩٦)، درجة وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هي (٣١,٤ + ٤,٥ = ٣٥,٩ %) من مجموع أفراد الدراسة.

٦ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أعتقد أن الموظفين فى المستشفى يتحدثون الحقيقة فى اجتماعاتهم ومناقشاتهم» فى الترتيب السادس من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,١١٤٩) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٠٣٢) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هي (٢٩,١ + ٥,٣ = ٣٤,٤ %) من مجموع أفراد الدراسة.

٧ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بأن المستشفى يناقش التوقعات المشتركة بحيادية» فى الترتيب السابع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٣,٠٦٦٥) درجة بانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٨٩٦) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هي (٢٨,٨ + ٣,٢ = ٣٢,٠ %) من مجموع أفراد الدراسة.

٨ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أعتقد أن المستشفى قد أوفى بالتزاماته للقسم الذى أعمل فيه» فى الترتيب الثامن من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٩٧٩٦) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٠٢١) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هي (٣٤,١ + ٢,٧ = ٣٦,٨ %) من مجموع أفراد الدراسة.

٩ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أعتقد أن المستشفى يتفاوض معنا بصدق» فى الترتيب التاسع من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٩٧٣٩) درجة بانحراف معيارى بلغ (١,٠٣٨) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هي (٣٢,٧ + ٣,٢ = ٣٥,٩ %) من مجموع أفراد الدراسة.

١٠ - جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بأن المستشفى يحاول التهرب من التزاماته التنظيمية» فى الترتيب العاشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ

بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٩٠٨٥) درجة بانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٩٨٦) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هي (١٧,٨% + ٧,٠% = ٢٤,٨%) من مجموع أفراد الدراسة.

١١- جاءت العبارة الخاصة بـ «أعتقد أن المستشفى يستفيد من مشاكلنا» فى الترتيب الحادى عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٧٣٥٣) درجة بانحراف معيارى بلغ (٠,٩٥٩) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هي (١٧,٥% + ٣,٥% = ٢١,٠%) من مجموع أفراد الدراسة.

١٢- جاءت العبارة الخاصة بـ «أشعر بأن المستشفى يستفيد من أخطاء الآخرين» فى الترتيب الثانى عشر من حيث درجة الموافقة، وذلك من وجهة نظر أفراد الدراسة، إذ بلغ متوسط درجة الموافقة على هذه العبارة (٢,٦٦٤٨) درجة بانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٩٦٩) درجة، وكانت نسبة الأفراد الذين أعطوا درجة موافقة عالية (درجة الموافقة كانت موافق تماماً، أو موافق) لهذه العبارة هي (١٥,٤% + ٣,٤% = ١٨,٨%) من مجموع أفراد الدراسة.

(٤-٤) أهم العوامل التى تؤثر فى نسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية العمل فى المستشفيات محل البحث:

يلاحظ أن جميع الاختبارات السابقة (اختبار فيشر، واختبار بيرسون) لن تمكنا إلا من دراسة العلاقة بين متغيرين فقط، فى حين تغفل تأثير باقى المتغيرات فى هذه العلاقة؛ مما قد يؤدى إلى نتائج مضللة بعض الشيء بحيث تقبل وجود علاقة، فى حين أنها ليست معنوية أصلاً، والعكس صحيح من الممكن أن نرفض وجود علاقة، فى حين توجد هنا علاقة معنوية بالفعل. لهذا ظهرت الحاجة إلى أداة تحليل تأخذ فى الاعتبار التأثير المشترك لأكثر من متغير مستقل فى المتغير التابع فى الدراسة، وهو ما يعرف بنموذج الانحدار المتعدد، وللإجابة عن التساؤل الخامس من تساؤلات الدراسة الخاص بـ «معرفة أهم العوامل التى تؤثر (تأثيراً معنوياً) فى اتجاه الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث نحو التسرب»، قام الباحث باستخدام تحليل الانحدار للتعرف على هذه العوامل، حيث كانت العوامل السابق ذكرها فى القسم السابق (الرضا الوظيفى، الالتزام التنظيمى، الاغتراب الوظيفى، الثقة التنظيمية)، إلى جانب الخصائص الشخصية والوظيفية للكوادر الطبية (الجنس، الجنسية، العمر، الحالة الاجتماعية، مستوى التعليم،

نوعية المستشفى، مسمى الوظيفة، عدد سنوات الخدمة في المنظمة، الراتب الشهري، وجود مصدر آخر غير الراتب الشهري، الابتعاث للدراسة والتدريب من قبل جهة العمل، التكليف بأعمال تختلف عن الوظيفة الأصلية) تمثل المتغيرات المستقلة في النموذج، في حين كانت النية لترك العمل من الوظيفة (نعم- لا) تمثل المتغير التابع؛ لأن المتغير التابع هو متغير اسمي وله وجهان فقط، فإن نموذج الانحدار المناسب في هذه الحالة هو نموذج الانحدار اللوجستي الثنائي Binary Logistic وللتأكد من عدم وجود علاقة ارتباط قوية (تتجاوز ٠,٨٥) بين المتغيرات المستقلة (Multicollinearity) قام الباحث بحساب معاملات الارتباط بين هذه المتغيرات فكانت كما يلي:

جدول رقم (٤-٢٢) معاملات الارتباط البسيطة بين المتغيرات المستقلة

الثقة التنظيمية	الاغتراب الوظيفي	الالتزام التنظيمي	الرضا الوظيفي	
-	-	-	١	الرضا الوظيفي
-	-	١	٠,٦٧١	الالتزام التنظيمي
-	١	٠,٥٢٨	٠,٥٨٢ -	الاغتراب الوظيفي
١	٠,٦١٤ -	٠,٦٥٦	٠,٦٥١	الثقة التنظيمية

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط جميعها أقل من (٠,٧٠)؛ مما يعني عدم وجود علاقة ارتباط خطي متعدد قوية بين المتغيرات المستقلة يمكن أن تؤدي إلى نتائج مضللة لتحليل الانحدار (فهو ٢٠٠٥م: ٧٠٦). وقد كانت نتائج تحليل الانحدار اللوجيستي باستخدام طريقة الإدخال التدرجي التقدمي (الأمامي) Forward Stepwise للمتغيرات المستقلة كما يلي:

١ - نتائج اختبار Hosmer and Lemeshow لجودة التوفيق:

جدول رقم (٤-٢٣) نتائج اختبار Hosmer and Lemeshow لجودة التوفيق

Step	Chi-square	df	Sig.
١	٧,٣٦٠	٨	٠,٤٩٨

جدول رقم (٤-٢٤) تصنيف الحالات Classification Table

Observed			Predicted		
			XV14		Percentage Correct
			no	yes	
Step 1 XV14	no		٣٩٠	٦٧	٨٥,٣
	yes		١٢٧	١٤٥	٥٣,٣
Overall Percentage					٧٣,٤

a. The cut Value is .500

تبين من الجدول رقم (٤-٢٣) أن قيمة الإحصاء (كا) المحسوب للنموذج ككل هي (٧,٣٦٠) ، ومستوى الدلالة (٠,٤٩٨) وهي أكبر من مستوى المعنوية الاسمي المحدد مسبقاً من الباحث وهو هنا (٠,٠١) فإننا نقبل الفرض العدمي القائل بأن الحالات المشاهدة تتساوى مع الحالات المتنبأ بها، مما يدل على جودة التوفيق للنموذج، أى أن النموذج يوافق البيانات بشكل جيد. أما الجدول رقم (٤-٢٤) فيحتوى على ما يسمى بجدول تصنيف الحالات Classification Table حيث يشير إلى أن التصنيف الصحيح للحالات هو (٧٣,٤٪) من الحالات منها (٣٩٠) حالة قالت فى الواقع إنها لا تنوى ترك العمل وصنفها النموذج كذلك، و(١٤٥) حالة قالت فى الواقع إنها تنوى ترك العمل وصنفها النموذج كذلك (فهى ٢٠٠٥م: ٧٤٧).

٢ - نتائج إحصاءات جودة التوفيق:

جدول رقم (٤-٢٥) نتائج إحصاءات جودة التوفيق MODEL SUMMARY

Step	2- Log Likelihood	Cox & Snell R Square	Nagelkerke R Square
١	٧٩٩,٨٨٩	٠,٢٠١	٠,٢٧٤

تبين من الجدول رقم (٤-٢٥) أن إحصاء Nagelkerke R Square (وهو يعادل معامل التحديد في نموذج الانحدار الخطي التقليدي) تساوى (٠,٢٧٤)، وهذا يعنى أن (٤, ٢٧٪) من التباين في المتغير التابع (ترك العمل) تم تفسيره بالمتغيرات المستقلة التي ثبت أن لها تأثيراً معنوياً في المتغير التابع.

٣ - نتائج المتغيرات المستقلة التي ثبت أن لها تأثيراً معنوياً في ترك العمل: تتضح نتائج تأثير المتغيرات المستقلة في المتغير التابع من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (٤-٢٦) تحليل الانحدار اللوجيستي بين المتغيرات المستقلة (الخصائص الشخصية والوظيفية، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الاغتراب الوظيفي، الثقة التنظيمية) وبين المتغير التابع (النية لترك العمل)

المتغيرات المستقلة	معامل الانحدار (B)	مستوى المعنوية	نسبة المفاضلة Exp (B)	فترة الثقة لنسبة المفاضلة
القطاع الصحي: العسكري.	٠,٦٣٩	**٠,٠٠٩ **٠,٠٠٣	١,٨٩٥	(٢,٨٩٣ , ١,٢٤١)
الجامعي.	٠,٦٤٤	**٠,٠٤٦	١,٩٠٣	(٣,٥٨٤ , ١,٠١١)
الجنسية: سعودي.	١,٠٧٠ -	**٠,٠٠٠	٠,٣٤٣	(٠,٦٠٠ , ٠,١٩٦)
سنوات الخبرة: أقل من ٥ سنوات.	٠,٦٤٣ -	*٠,٠٤٢ *٠,٠٤٥	٠,٥٢٦	(٠,٩٨٥ , ٠,٢٨١)

هل يوجد مصدر آخر للدخل غير الراتب: نعم.	٠,٧٤٧	*٠,٠١٢	٢,١١١	(٣,٧٩٠, ١,١٧٥)
هل أنت مكلف بأعمال أخرى غير الأصلية: نعم.	٠,٩٣٨	**٠,٠٠٠	٢,٥٥٥	(٣,٧٥٨, ١,٧٣٨)
الرضا الوظيفي: غير موافق.	١,٨٢٠	*٠,٠٢٦ **٠,٠٠٤	٦,١٧٢	(٢١,٣١١, ١,٧٨٧)
الالتزام التنظيمي: غير موافق. محايد.	١,٢٧٩ ٠,٩٧٢	**٠,٠٠٠ *٠,٠٣٧ **٠,٠٤٩	٣,٥٩٣ ٢,٦٤٣	(١١,٩٤٧, ١,٠٨٠) (٦,٩٧١, ١,٠٠٢)

تبين من الجدول رقم (٤-٢٦) ما يلي:

المتغير الأول - القطاع الصحي:

استخدم الباحث القطاع الصحي المدني فئة مرجعية Reference Category لإجراء المقارنات، وتبين ما يلي:

- يوجد اختلاف معنوي (بدرجة ثقة ٩٩٪) في نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في المستشفيات العسكرية المشمولة في الدراسة مقارنة بالمستشفيات المدنية المشمولة في الدراسة (قيمة مستوى الدلالة المناظرة وهي (٠,٠٠٣) أقل من مستوى المعنوي (٠,٠١)، كما تبين أن احتمال تسرب الكوادر الطبية في المستشفيات العسكرية أكبر من احتمال تسربها في المستشفيات المدنية بنحو (١,٨٩٥) وهي قيمة نسبة المفاضلة)، كما أن فترة الثقة لنسبة الرجحان محصورة ما بين (١,٢٤١, ٢,٨٩٣) وهي لا تحتوى الواحد الصحيح: مما يؤكد وجود هذا الاختلاف المعنوي.
- يوجد اختلاف معنوي (بدرجة ثقة ٩٩٪) في نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في المستشفيات الجامعية المشمولة في الدراسة مقارنة بالمستشفيات المدنية (قيمة مستوى الدلالة المناظرة وهي ٠,٠٤٦ أقل من مستوى المعنوي (٠,٠٥)، كما

تبين أن احتمال تسرب الكوادر الطبية في المستشفيات الجامعية أكبر من احتمال تسربها في المستشفيات المدنية بنحو (١,٩٠٣) وهي قيمة نسبة المفاضلة). كما أن فترة الثقة لنسبة الرجحان محصورة ما بين (١,٠١١ ، ٣,٥٨٤) وهي لا تحتوي الواحد الصحيح؛ مما يؤكد وجود هذا الاختلاف المعنوي.

المتغير الثاني - الجنسية:

استخدم الباحث الجنسية «غير سعودي» لتصبح فئة مرجعية Reference Category لإجراء المقارنات، وتبين ما يلي:

- يوجد اختلاف معنوي (بدرجة ثقة ٩٩٪) في نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية السعودية مقارنة بالكوادر الطبية غير السعودية في الدراسة (قيمة مستوى الدلالة المناظرة وهي ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوي ٠,٠١)، كما تبين أن احتمال تسرب الكوادر الطبية السعودية أقل من احتمال تسرب الكوادر الطبية غير السعودية بنحو (٠,٢٤٢) وهي قيمة نسبة المفاضلة). كما أن فترة الثقة لنسبة الرجحان محصورة ما بين (٠,١٩٦ ، ٠,٦٠٠)، وهي لا تحتوي الواحد الصحيح؛ مما يؤكد وجود هذا الاختلاف المعنوي.

المتغير الثالث - سنوات الخبرة:

استخدم الباحث فئة سنوات الخبرة «٢٠ سنة فأكثر» لتصبح فئة مرجعية Reference Category لإجراء المقارنات، وتبين ما يلي:

- يوجد اختلاف معنوي (بدرجة ثقة ٩٥٪) في نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية ذات سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) مقارنة بالكوادر الطبية ذات سنوات الخبرة (٢٠ سنة) فأكثر (حيث كانت قيمة مستوى الدلالة المناظرة وهي ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوي ٠,٠٥)، كما تبين أن احتمال تسرب الكوادر الطبية ذات سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) أقل من احتمال تسرب الكوادر الطبية ذات سنوات الخبرة (٢٠ سنة) فأكثر بنحو (٠,٥٢٦) وهي قيمة نسبة المفاضلة). كما أن فترة الثقة لنسبة الرجحان محصورة ما بين (٠,٢٨١ ، ٠,٩٨٥) وهي لا تحتوي الواحد الصحيح؛ مما يؤكد وجود هذا الاختلاف المعنوي.

المتغير الرابع - وجود مصدر آخر للدخل غير الراتب:

استخدم الباحث الفئة «لا» لتصبح فئة مرجعية Reference Category لإجراء المقارنات، وتبين ما يلي:

- يوجد اختلاف معنوي (بدرجة ثقة ٩٥٪) في نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية التي لديها مصدر آخر للدخل غير الراتب مقارنة بالكوادر الطبية التي ليس لديها مصدر آخر للدخل غير الراتب (قيمة مستوى الدلالة المناظرة وهي ٠,٠١٢ أقل من مستوى المعنوي ٠,٠٥)، كما تبين أن احتمال تسرب الكوادر الطبية التي لديها مصدر آخر للدخل غير الراتب أكبر من احتمال تسرب الكوادر الطبية التي ليس لديها مصدر آخر للدخل غير الراتب بنحو (٢,١١١) وهي قيمة نسبة المفاضلة)، كما أن فترة الثقة لنسبة الرجحان محصورة ما بين (٣,٧٩٠ ، ٠,١٧٥) وهي لا تحتوى الواحد الصحيح: مما يؤكد وجود هذا الاختلاف المعنوي.

المتغير الخامس - التكليف بأعمال أخرى غير الأعمال الأصلية:

استخدم الباحث الفئة «لا» لتصبح فئة مرجعية Reference Category لإجراء المقارنات، وتبين ما يلي:

- يوجد اختلاف معنوي (بدرجة ثقة ٩٩٪) في نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية التي تكلف بأعمال أخرى غير الأعمال الأصلية مقارنة بالكوادر الطبية التي لا تكلف بأعمال أخرى غير الأعمال الأصلية (قيمة مستوى الدلالة المناظرة وهي ٠,٠٠٠ أقل من مستوى المعنوي ٠,٠١)، كما تبين أن احتمال تسرب الكوادر الطبية التي تكلف بأعمال أخرى غير الأعمال الأصلية أكبر من احتمال تسرب الكوادر الطبية التي لا تكلف بأعمال أخرى غير الأعمال الأصلية بنحو (٢,٥٥٥) وهي قيمة نسبة المفاضلة)، كما أن فترة الثقة لنسبة الرجحان محصورة ما بين (٣,٧٥٨ ، ١,٧٣٨) وهي لا تحتوى الواحد الصحيح: مما يؤكد وجود هذا الاختلاف المعنوي.

المتغير السادس - الرضا الوظيفي:

استخدم الباحث الفئة «موافق جداً» لتصبح فئة مرجعية Reference Category لإجراء المقارنات، وتبين ما يلي:

- يوجد اختلاف معنوي (بدرجة ثقة ٩٩٪) في نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية التي لديها درجة منخفضة من الرضا الوظيفي مقارنة بالكوادر الطبية لديها

درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي (قيمة مستوى الدلالة المناظرة وهي ٠,٠٠٤ أقل من مستوى المعنوى ٠,٠١)، كما تبين أن احتمال تسرب الكوادر الطبية التي لديها درجة منخفضة من الرضا الوظيفي أكبر بكثير من احتمال تسرب الكوادر الطبية التي لديها درجة مرتفعة من الرضا الوظيفي بنحو (٦,١٧٢) وهي قيمة نسبة المفاضلة)، كما أن فترة الثقة لنسبة الرجحان محصورة ما بين (٠,٠٠٢ ، ٦,٩١٧) وهي لا تحتوى الواحد الصحيح: مما يؤكد وجود هذا الاختلاف المعنوى.

المتغير السابع - الالتزام التنظيمي:

استخدم الباحث الفئة «موافق بشدة» لتصبح فئة مرجعية Reference Category لإجراء المقارنات، وتبين ما يلي:

- يوجد اختلاف معنوى (بدرجة ثقة ٩٥٪) فى نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية التى لديها درجة منخفضة من الالتزام التنظيمى مقارنة بالكوادر الطبية التى لديها درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمى (قيمة مستوى الدلالة المناظرة وهي ٠,٠٢٧ أقل من مستوى المعنوى ٠,٠٥)، كما تبين أن احتمال تسرب الكوادر الطبية التى لديها درجة منخفضة من الالتزام التنظيمى أكبر من احتمال تسرب الكوادر الطبية التى لديها درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمى بنحو (٢,٥٩٣) وهي قيمة نسبة المفاضلة)، كما أن فترة الثقة لنسبة الرجحان محصورة ما بين (١,٠٨٠ ، ١١,٩٤٧) وهي لا تحتوى الواحد الصحيح: مما يؤكد وجود هذا الاختلاف المعنوى.
- يوجد اختلاف معنوى (بدرجة ثقة ٩٥٪) فى نسبة الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية التى لديها درجة متوسطة من الالتزام التنظيمى مقارنة بالكوادر الطبية التى لديها درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمى (قيمة مستوى الدلالة المناظرة وهي ٠,٠٤٩ أقل من مستوى المعنوى ٠,٠٥)، كما تبين أن احتمال تسرب الكوادر الطبية التى لديها درجة متوسطة من الالتزام التنظيمى أكبر من احتمال تسرب الكوادر الطبية التى لديها درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمى بنحو (٢,٦٤٣) وهي قيمة نسبة المفاضلة)، كما أن فترة الثقة لنسبة الرجحان محصورة ما بين (١,٠٠٢ ، ٦,٩١٧) وهي لا تحتوى الواحد الصحيح مما يؤكد وجود هذا الاختلاف المعنوى.
- أكبر فئة ترتفع فيها نسبة التسرب مقارنة بالفئة التى لديها درجة مرتفعة من الالتزام التنظيمى هى التى لديها درجة منخفضة من الالتزام التنظيمى (لأن قيمة نسبة الرجحان أكبر وفترة الثقة أوسع) يليها التى لديها درجة متوسطة من الالتزام التنظيمى.

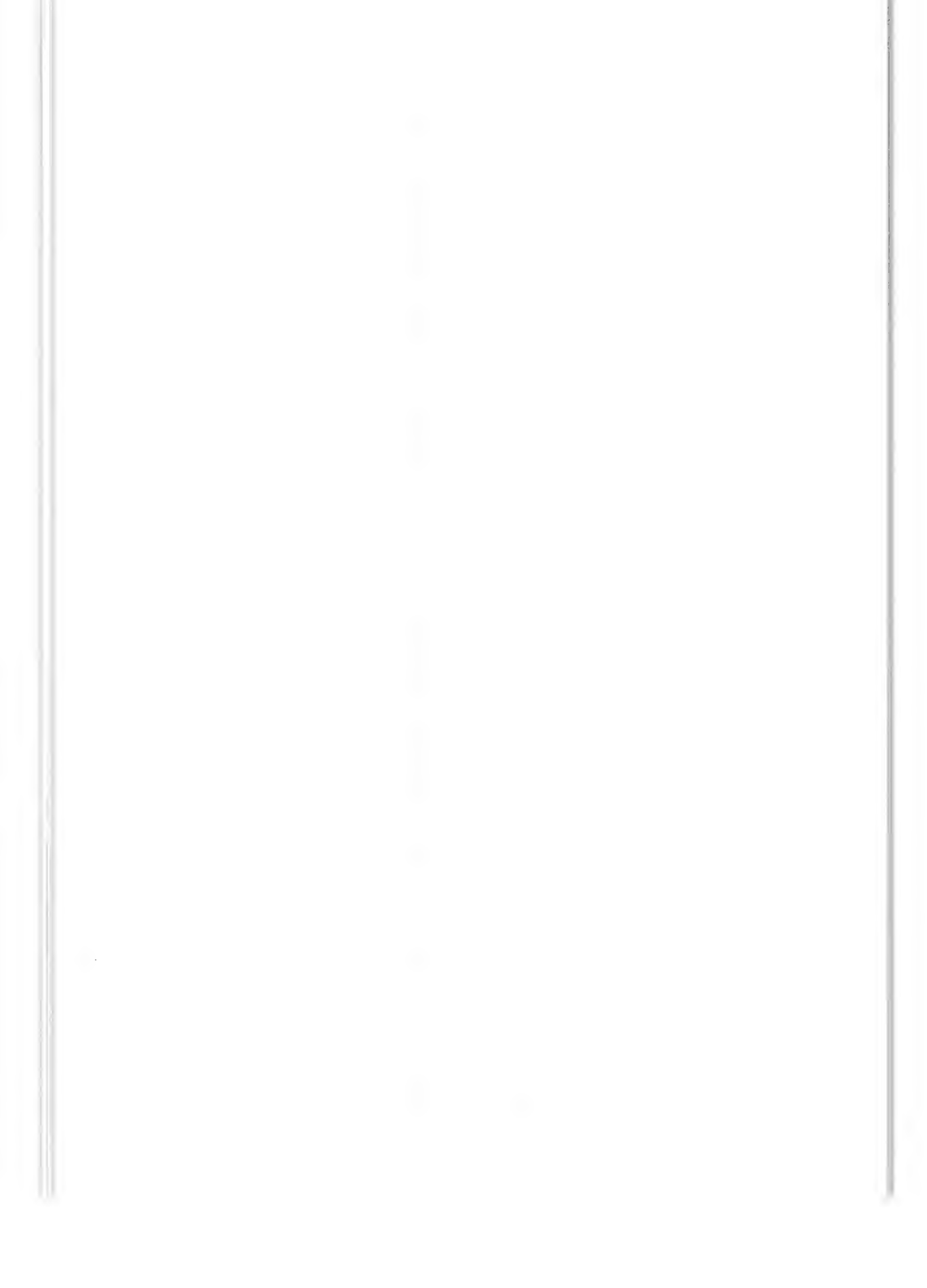
جميع المتغيرات:

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق (جدول رقم ٤-٢٦) أن هناك تأثيراً معنوياً لسبعة من العوامل (الشخصية أو الوظيفية أو النفسية) على نسبة (احتمال) تسرب الكوادر الطبية في المستشفيات محل الدراسة، وفيما يلي ترتيب هذه المتغيرات من حيث قوة الاختلاف المعنوي (بناء على قيمة نسبة المفاضلة) في نسبة التسرب بين الكوادر الطبية في المستشفيات محل البحث:

- الرضا الوظيفي.
- الالتزام التنظيمي.
- التكليف بأعمال أخرى غير الأعمال الأصلية.
- وجود مصدر آخر للدخل غير الراتب الشهري.
- القطاعات الصحية.
- سنوات الخبرة.
- الجنسية.

كما تشير النتائج إلى أن هذه المتغيرات السبعة مجتمعة تفسر فقط (٢٧,٤%) من التباين في المتغير التابع (ترك العمل)، وباقي التغيرات تفسره عوامل أخرى ليست في الحسبان أو ليست داخلية معنا في النموذج.

كما تجدر الإشارة إلى أن بقية المتغيرات (التي لم تدرج في الجدول) لم يثبت أن لها علاقة أو تأثيراً ذا دلالة إحصائية في نسبة التسرب بين الكوادر الطبية في المستشفيات محل الدراسة (إذ إن مستوى الدلالة لهذه المتغيرات كان أكبر من ٠,٠٥).

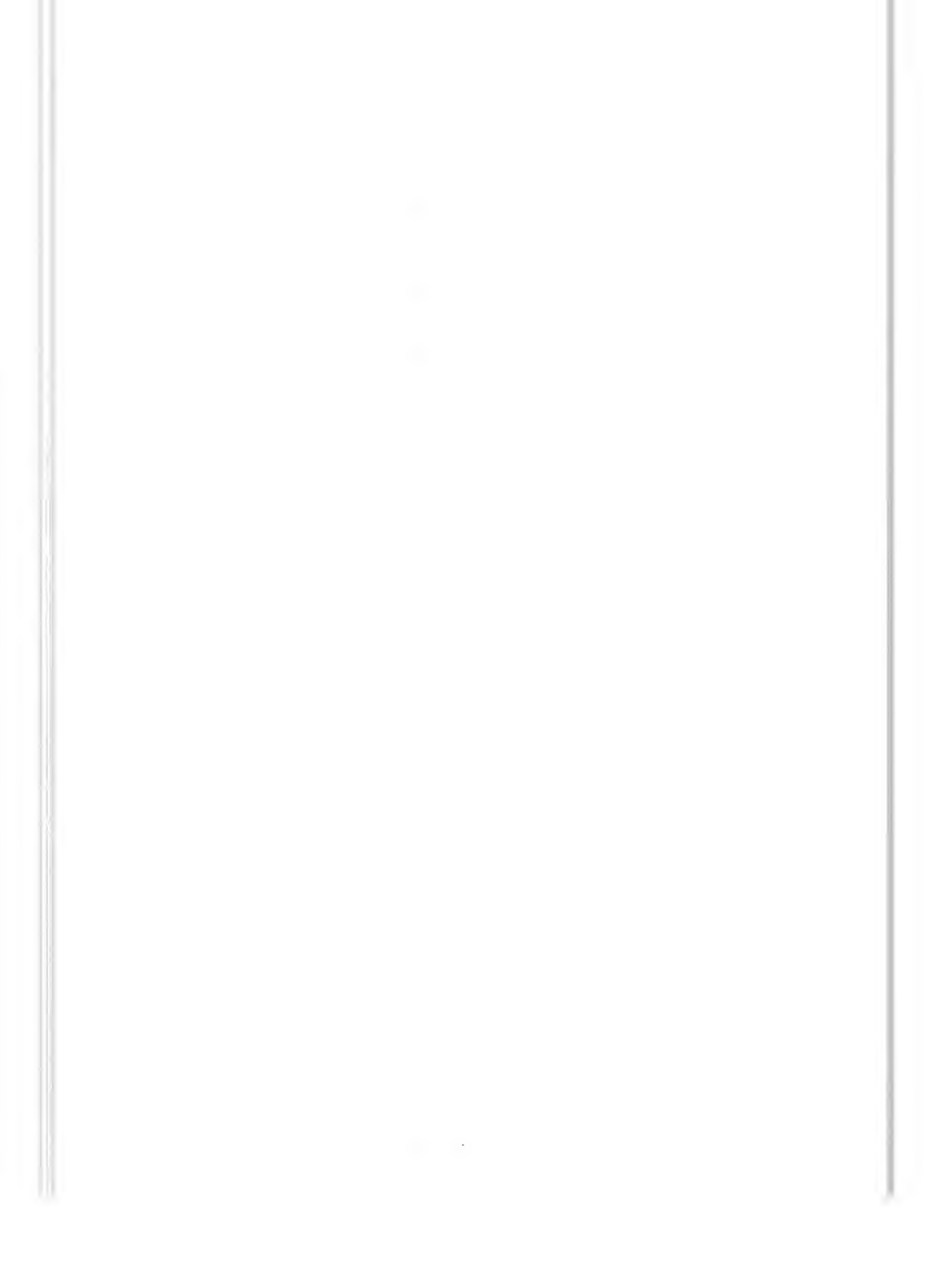


الفصل الخامس

الخلاصة والتوصيات

أولاً - الخلاصة.

ثانياً - التوصيات.



توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات التي اتضحت من خلال تحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها من عينة البحث، وفي هذا الفصل سيتم عرض ملخص لأهم النتائج التي توصل إليها هذا البحث إلى جانب مجموعة من التوصيات التي يوصى بها الباحث من خلال هذه النتائج، وذلك على النحو التالي:

أولاً - خلاصة نتائج البحث:

توصل البحث إلى أبرز النتائج التالية:

(١-٥) النتائج الخاصة بنسبة الرغبة في ترك الكوادر الطبية العمل في المستشفيات محل البحث:

(١-١-٥) نسبة الرغبة في ترك الكوادر الطبية العمل في عينة البحث والقطاعات التي يفضلون الذهاب إليها:

أوضحت النتائج أن (٣٧,٧٪) فقط من أفراد عينة البحث لديهم الرغبة في ترك العمل من المستشفيات التي يعملون فيها، والالتحاق بالعمل في قطاعات أخرى. وقد كانت أعلى نسبة للرغبة في ترك العمل في القطاع العسكري هي (٣٩,٧٪) وخصوصاً في مستشفى القوات المسلحة الذي بلغت فيه نسبة الرغبة في ترك العمل (٤١,٠٪)، يليها مستشفى قوى الأمن (٣٨,٤٪). ويأتى القطاع الجامعي (ممثلاً في مستشفى الملك خالد الجامعي) في المرتبة الثانية من حيث نسبة الرغبة في ترك العمل لدى الكوادر الطبية فيه، إذ بلغت النسبة (٣٨,٠٪). وأخيراً يأتى القطاع المدني في المرتبة الأخيرة من حيث نسبة الرغبة في ترك العمل لدى الكوادر الطبية فيه، إذ بلغت النسبة (٣٥,٠٪)، وقد كانت النسبة في مجمع الرياض الطبي كبيرة ممثلة وزارة الصحة في القطاع المدني (٣٩,٩٪)، في حين كانت النسبة في مستشفى الأمير سلمان ممثلة القطاع الخاص المدني أقل النسب على الإطلاق (٢,٦٪). وقد يرجع هذا إلى أن النظام الداخلى لمستشفى الأمير سلمان (وهو مستشفى يميل إلى طابع القطاع الخاص) به من الحوافز المادية والمعنوية ما يجعل الكوادر الطبية فيه لا يفكرون في ترك العمل، وهذا خلاف المستشفيات العسكرية لوجود النظام العسكري الصارم حتى مع الكوادر الطبية.

كما أوضحت النتائج أيضاً أن أهم المرافق الصحية الرئيسية التي يفضل أفراد الدراسة العمل فيها (في حالة تركهم للعمل) هي على النحو التالي: «مستشفى الملك فيصل التخصصي، مستشفيات أخرى في القطاع الخاص، مستشفى الملك فهد للحرس الوطني، مستشفى الملك خالد التخصصي للعيون»، إلى جانب مجموعة أخرى من المرافق الصحية المختلفة داخل وخارج المملكة تم إدراجها تحت بند قطاعات صحية أخرى.

(٥-١-٢) تقدير نسبة الرغبة في ترك الكوادر الطبية العمل في المجتمع وليس في العينة (أي لجميع الكوادر الطبية في المستشفيات محل البحث):

تراوحت نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في المستشفيات محل الدراسة (وليس العينة المسحوبة منها) بين (٢٣٪)، (٢، ٤١٪). أما القطاع العسكري منفرداً فقد راوحت نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في مستشفيات القطاع العسكري محل الدراسة بين (٢٤، ٨٪)، (٦، ٤٤٪)، أما في القطاع المدني فقد راوحت نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في مستشفيات القطاع المدني محل الدراسة بين (٢٩، ٥٪)، (٤٠، ٥٪)، كما راوحت نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في مستشفيات القطاع الجامعي محل الدراسة بين (٢٧، ٢٪)، (٤٨، ٧٪).

ويتضح مما سبق أن هناك اتجاهاً متزايداً نحو الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في جميع القطاعات الصحية (وإن اختلفت نسبة ترك العمل بينهما) في المملكة العربية السعودية، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج الدراسات السابقة التي أجريت على عدد من المستشفيات الحكومية، ومنها دراسة سعيد عام (١٤١٥هـ) بعنوان «العوامل المؤثرة على رغبة الممرضة في ترك العمل» المطبقة على مجمع الرياض الطبي ومستشفى الأمير سلمان ومستشفى السليمانية للأطفال، وكذا دراسة للنمر وبيرهي عام (١٤١٢هـ) بعنوان «مشكلة الاحتفاظ بالأطباء في وزارة الصحة بالمملكة العربية السعودية» المطبقة على مجمع الرياض الطبي، مستشفى الملك فهد بجدة، ومستشفى البمام المركزي.

(٥-٢) النتائج الخاصة بالاختلافات في نسبة الرغبة في ترك الكوادر الطبية العمل في المستشفيات محل البحث باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية:

أظهرت نتائج البحث أنه ليس هناك اختلاف معنوي في نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في المستشفيات محل الدراسة باختلاف الجنس، والحالة

الاجتماعية والابتعاث للتدريب أو الدراسة، ونوعية المستشفى، والعمر، ومستوى التعليم، ومسمى الوظيفة، وعدد سنوات الخبرة، والراتب الشهري. وهذه النتيجة تتفق تقريباً مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة سعيد بعنوان «العوامل المؤثرة على رغبة الممرضة في ترك العمل» المطبقة على مجمع الرياض الطبي ومستشفى الأمير سلمان ومستشفى السليمانية للأطفال، إلا أنها تختلف فقط في مستوى التعليم، حيث تبين في هذه الدراسة أن هناك اختلافاً معنوياً في نسبة التسرب للممرضات باختلاف المستوى التعليمي.

كما أظهرت الدراسة وجود اختلاف معنوي في نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في المستشفيات محل الدراسة بين السعوديين وغير السعوديين، إذ نجد أن نسبة الرغبة في ترك العمل (الذين لديهم نية ترك العمل) لدى الكوادر الطبية غير السعودية أعلى من نسبة الرغبة في ترك العمل لدى الكوادر الطبية السعودية، وقد يكون هذا راجعاً لطبيعة عمل المتعاقدين في التنقل بحثاً عن الراتب الأعلى بصرف النظر عن الاستقرار الوظيفي في مدينة ما. كما أن هناك اختلافاً معنوياً في نسبة الرغبة في ترك العمل لدى الكوادر الطبية في المستشفيات محل الدراسة بين حالة الذين لديهم مصدر آخر للدخل غير الراتب والذين ليس لديهم هذا المصدر، حيث نجد أن نسبة الرغبة في ترك العمل لدى الكوادر الطبية التي لديها مصدر آخر للدخل غير الراتب أعلى من نسبة الرغبة في ترك العمل لدى الكوادر الطبية التي ليس لديها مصدر آخر للدخل غير الراتب، وهذه نتيجة منطقية؛ لأن الذين لديهم مصدر آخر للدخل غير الراتب يمتلكون الجرأة في اتخاذ هذا القرار؛ لأنهم يعلمون أن هناك مصدراً آخر يستطيعون الاستناد إليه في حين نجد أن الذين ليس لديهم مصدر آخر للدخل يتمسكون بالعمل خوفاً من عدم استطاعتهم إيجاد البديل السريع. وأخيراً نجد أن هناك اختلافاً معنوياً في نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في المستشفيات محل الدراسة بين حالة الذين يكلفون بأعمال أخرى تختلف عن أعمال وظيفتهم الأصلية وحالة الذين لا يكلفون بأعمال أخرى، إذ نجد أن نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية التي تكلف بأعمال أخرى تختلف عن أعمال وظيفتها الأصلية، وهذه نتيجة منطقية أيضاً؛ لأن الذين يكلفون بأعمال أخرى غير أعمالهم يشعرون بالظلم؛ لأنه يفترض أن الذين يقومون بهذه الأعمال أناس آخرون قد يكونون مرتاحين؛ وقد تتسبب إليهم هذه الأعمال في حين أنهم هم الذين قاموا بهذا العمل.

(٣-٥) النتائج الخاصة باتجاهات الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث نحو أهم العوامل النفسية التى تؤثر فيهم وتدفعهم إلى ترك العمل:

(١-٣-٥) العامل الخاص بالرضا الوظيفى:

أظهرت نتائج البحث أن درجة الرضا الوظيفى (بوجه عام) لدى الكوادر الطبية بالمستشفيات محل الدراسة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا المحور بوجه عام (٣, ٤٦٤) درجة، وانحراف معيارى صغير بلغ (٠, ٦٦٢) (أى أن تشتت الإجابات حول هذا المحور بوجه عام كان صغيراً).

كما أظهرت النتائج أيضاً أن البنود (العبارات) التى حصلت على أعلى درجات فى الرضا هى تلك العبارات التى تخص عمل الكوادر نفسها مثل: « أشعر برضا عن أدائى بالمستشفى»، « بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة بينى وبين زملائى فى العمل». فى حين نجد أن البنود التى حصلت على أقل الدرجات فى الرضا هى تلك البنود بطبيعة الحال التى تخص الرواتب والأجور مثل: « يعد مرتبى معقولاً مقارنة بمرتبات زملائى الذين يعملون فى جهات أخرى حكومية أو خاصة»، « مقارنة بحجم العمل الذى أقوم به فإن مرتبى كاف». وهذه النتيجة تتفق مع معظم الدراسات السابقة الخاصة بالرضا الوظيفى إن لم يكن كلها وخصوصاً فى المجال الصحى فى المملكة العربية السعودية، وهى تؤكد أن الجانب المادى والإشباع الوظيفى من أهم عناصر عدم الرضا لدى الكوادر الطبية فى المجال الصحى التى لابد أن ينصب الاهتمام عليها حتى نزيد من درجة الرضا لدى الكوادر الطبية فى القطاع الصحى.

(٢-٣-٥) العامل الخاص بالالتزام التنظيمى:

أظهرت النتائج أن درجة الالتزام التنظيمى لدى الكوادر الطبية بالمستشفيات محل الدراسة كانت كبيرة، إذ بلغ المتوسط المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا المحور بوجه عام (٣, ٣٩٦٠) درجة، وانحراف معيارى صغير بلغ (٠, ٥٧٦) (أى أن تشتت الإجابات حول هذا المحور بوجه عام كان صغيراً).

كما أظهرت النتائج أيضاً أن البنود (العبارات) حصلت على أعلى درجات فى الموافقة هى: « أنا على استعداد لعمل أفضل ما يمكننى عمله لكى يحقق المستشفى أهدافه»، «أهتم بصدق بمصير هذا المستشفى ومستقبله»، «أشعر بالفخر لأنى جزء من هذا المستشفى»، «العمل فى هذا المستشفى يدفعنى لبذل أقصى قدرتى لإنجاز أى

عمل»، «أشعر بسعادة بالغة لأنى اخترت هذا المستشفى على جهات أخرى كان متاحاً لى العمل فيها». فى حين نجد أن البنود التى حصلت على أقل الدرجات بالموافقة هى الالتزام هى: «أشعر بقلّة الانتماء لهذا المستشفى»، «أنا على استعداد لأداء أى نوع من العمل إذا أدى ذلك إلى بقائى فى هذا المستشفى»، «لن أكسب الكثير إذا استمرت فى العمل فى هذا المستشفى»، «هذا المستشفى هو أفضل جهة للعمل من بين الجهات التى يمكننى العمل بها»، «فى معظم الأحيان أجد نفسى متفقاً مع سياسات المستشفى وخاصة حول المسائل المهمة المتعلقة بالكوادر الطبية».

(٥-٣-٣) العامل الخاص بالاغتراب الوظيفى:

أظهرت النتائج أن درجة الاغتراب الوظيفى (بوجه عام) لدى الكوادر الطبية بالمستشفيات محل الدراسة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا المحور بوجه عام (٢,٧٢٧٨) درجة، وانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٦٥٤) (أى أن تشتت الإجابات حول هذا المحور بوجه عام كان صغيراً).

كما أظهرت النتائج أيضاً أن البنود (العبارات) التى حصلت على أعلى درجات فى الموافقة على الاغتراب الوظيفى هى: «هناك نظرة اجتماعية سلبية لبعض الكوادر الطبية مثل التمريض»، «هناك منافسة وصراع على السلطة والوظائف داخل المستشفى بين الكوادر الطبية»، «أعانى من إجهاد وظيفى ناجم عن قيامى بعملى»، «أشعر بزيادة النزاعات الفردية وتدنى مستوى القيم داخل محيط العمل»، «انخراطى وانغماسى الشديد فى العمل أدى إلى إضعاف روابطى الأسرية والاجتماعية». فى حين نجد أن البنود التى حصلت على درجات الموافقة على الاغتراب هى: «أشعر بالرغبة فى البقاء فى المنزل بدلاً من الذهاب إلى العمل»، «يعتبر العمل فى رأى روتينياً ومملًا»، «أشعر بأننى مسؤول عن أخطاء الغير»، «العمل فى رأى ليس إلا مجرد جزء بسيط من كيانى»، «أشعر كأن الإدارة تستغلنى فى العمل من أجل تحقيق مصالحها».

(٥-٣-٤) العامل الخاص بالثقة التنظيمية:

أظهرت النتائج أن درجة الثقة التنظيمية (بوجه عام) لدى الكوادر الطبية بالمستشفيات محل الدراسة كانت متوسطة، إذ بلغ المتوسط المرجح لدرجة الموافقة على عبارات هذا المحور بوجه عام (٢,٩٤٩١) درجة، وانحراف معيارى صغير بلغ (٠,٥٥٠) (أى أن تشتت الإجابات حول هذا المحور بوجه عام كان صغيراً).

كما أظهرت النتائج أيضاً أن البنود (العبارات) التى حصلت على أعلى درجات فى الموافقة على الثقة التنظيمية هى: «أعتقد أن المستشفى يعول عليه»، «أعتقد أن بعض

الناس في المستشفى قد نجحوا على حساب أناس آخرين»، «أشعر بأن المستشفى لا يخدعنا»، «أشعر بأن المستشفى يسعى لأن يكون له اليد العليا»، «أشعر بأن المستشفى سوف يلتزم بما يعد به». في حين نجد أن البنود التي حصلت على أقل الدرجات بالموافقة على الثقة هي: «أشعر بأن المستشفى يستفيد من أخطاء الآخرين»، «أعتقد أن المستشفى يستفيد من مشاكلنا»، «أشعر بأن المستشفى يحاول التهرب من التزاماته التنظيمية»، «أعتقد أن المستشفى يتفاوض معنا بصدق»، «أعتقد أن المستشفى قد أوفى بالتزاماته للقسم الذي أعمل فيه».

(٤-٥) النتائج الخاصة باتجاهات الكوادر الطبية في المستشفيات محل البحث نحو أهم العوامل النفسية التي تؤثر فيهم وتدفعهم إلى التسرب:

أظهرت النتائج أن أهم العوامل التي تؤثر تأثيراً معنوياً في نسبة (احتمال) الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية في المستشفيات محل الدراسة هي المتغيرات التالية على الترتيب (بناء على قيمة نسبة المفاضلة):

(١-٤-٥) الرضا الوظيفي: أظهرت نتائج البحث أنه كلما زادت درجة الرضا الوظيفي بين الكوادر الطبية في المستشفيات محل البحث قل احتمال تسرب هذه الكوادر الطبية من تلك المستشفيات، وتتفق هذه النتيجة مع جميع نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال مثل دراسة (الحيدر ٢٠٠٥م)، ودراسة (بن سعيد ١٤١٤هـ)، دراسة جادي وبشتل (Gaddy & Bechtel, 1995)، ودراسة رايت (Wright, 1991).

(٢-٤-٥) الالتزام التنظيمي: أظهرت نتائج البحث أنه كلما زادت درجة الالتزام (الولاء) التنظيمي بين الكوادر الطبية في المستشفيات محل الدراسة قل احتمال تسرب هذه الكوادر الطبية من تلك المستشفيات، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع جميع نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال مثل دراسة إيجاريا وجرين هاوس (Igarria & Greenhaus, 1992).

(٣-٤-٥) التكليف بأعمال أخرى غير الأعمال الأصلية: أظهرت نتائج الدراسة أنه كلما كلف الكوادر الطبية في المستشفيات محل البحث بأعمال أخرى غير الأعمال الأصلية التي يقومون بها: زاد احتمال تسربهم من تلك المستشفيات، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع جميع نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال.

(٤-٤-٥) وجود مصدر آخر للدخل غير الراتب الشهري: أظهرت نتائج البحث أنه كلما كان هناك مصدر آخر للدخل غير الراتب الشهري للكوادر الطبية في

المستشفيات محل البحث؛ زاد احتمال تسربهم من تلك المستشفيات، وتتفق هذه النتيجة أيضاً مع جميع نتائج الدراسات السابقة في هذا المجال.

(٥-٤-٥) نوعية المستشفى: أظهرت نتائج الدراسة أن أكبر قطاع ترتفع فيه نسبة الرغبة في ترك العمل بين الكوادر الطبية هو القطاع العسكري، ثم القطاع الجامعي، وأخيراً القطاع المدني.

(٦-٤-٥) سنوات الخبرة: أظهرت نتائج البحث أن احتمال تسرب الكوادر الطبية ذات سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات) أقل من احتمال تسرب الكوادر الطبية ذات سنوات الخبرة (٢٠) سنة فأكثر.

(٧-٤-٥) الجنسية: أظهرت نتائج البحث أن احتمال تسرب الكوادر الطبية السعودية أقل من احتمال تسرب الكوادر الطبية غير السعودية.

كما أشارت النتائج إلى أن هذه المتغيرات السبعة مجتمعة تفسر فقط (٤٠,٢٧٪) من التباين في المتغير التابع (ترك العمل)، وباقي التغيرات تفسره عوامل أخرى ليست في الحسبان (أو ليست داخلية معنا في النموذج).

ثانياً - التوصيات:

بعد الاطلاع على أهم النتائج التي توصل إليها هذا البحث؛ فإننا نستخلص عدداً من التوصيات التي نرى أنها قد تسهم في حل مشكلة تسرب الكوادر الطبية من المستشفيات محل البحث (القطاع العسكري، المدني، الجامعي)، والمحافظة على تلك الكوادر الطبية والاستفادة من خبراتها العلمية والعملية في تقديم الرعاية الصحية، ومن أهم تلك التوصيات:

١ - ضرورة إعادة النظر في أنظمة الأجور والحوافز للكوادر الطبية في المستشفيات الحكومية، لتتوافق مع متغيرات العصر، ولتكون قادرة على منافسة معدلات الأجور العالمية بما يضمن إمكانية استقطاب الأيدي العاملة ذات الكفاءة العالية في المجال الصحي من جهة لضمان استمرار العمالة الحالية في أعمالها، ومن جهة أخرى الحد من اتجاهات التسرب لديهم نتيجة الشعور بعدم الرضا تجاه الحوافز المادية، إذ أوضحت الدراسة أن أكثر العوامل تأثيراً في نسبة التسرب هو عامل الرضا الوظيفي، وأن درجة عدم الرضا تظهر بقوة في البنود الخاصة بالرواتب.

٢ - العمل على مساواة الرواتب والأجور للسعوديين وغير السعوديين بالمستشفيات محل الدراسة؛ لتكون مبنية على أسس المؤهلات والكفاءة والخبرة لا على أسس الجنسية، وذلك لارتفاع احتمال تسرب الكوادر غير السعودية أكثر من الكوادر السعودية.

٣ - ضرورة تكثيف الجهود المتعلقة بسعودة الوظائف الصحية؛ وذلك لتجنب الآثار السلبية التي قد تترتب على زيادة العمالة الوافدة في القطاع الصحي. إضافة إلى أن نسبة تسرب غير السعوديين هي أعلى من نسبة تسرب السعوديين، ومن ثم فإن تقليل نسبة العمالة الوافدة في المجال الصحي سيسهم في تقليص مشكلة التسرب في القطاع الصحي؛ إذ أوضحت الدراسة أن نسبة السعوديين ضمن أفراد العينة بلغت (٤١,٥٪) فقط في حين أن الباقين هم من غير السعوديين.

٤ - ضرورة الاهتمام بتطوير وتنمية الكوادر الطبية وإتاحة الفرصة لهم؛ للمشاركة في برامج التدريب والنشاطات الطبية من ندوات ومؤتمرات وغيرها؛ إذ يلاحظ التدني في نسبة الكوادر الطبية الذين سبق أن تم التحاقهم ببرامج دراسية أو تدريبية أثناء العمل فقد بلغت (٤٨,٠٪) فقط من حجم العينة.

٥ - ضرورة الاهتمام بتطوير نظم العمل والعملية الإدارية، وذلك فيما يتعلق بتعزيز مستوى العلاقات بين الكوادر الطبية ورؤسائهم وإتاحة فرصة المشاركة للموظفين والتوزيع العادل في الأعمال، وعدم تكليفهم بأعمال أخرى غير الأعمال الأصلية وتنظيم جداول العمل.

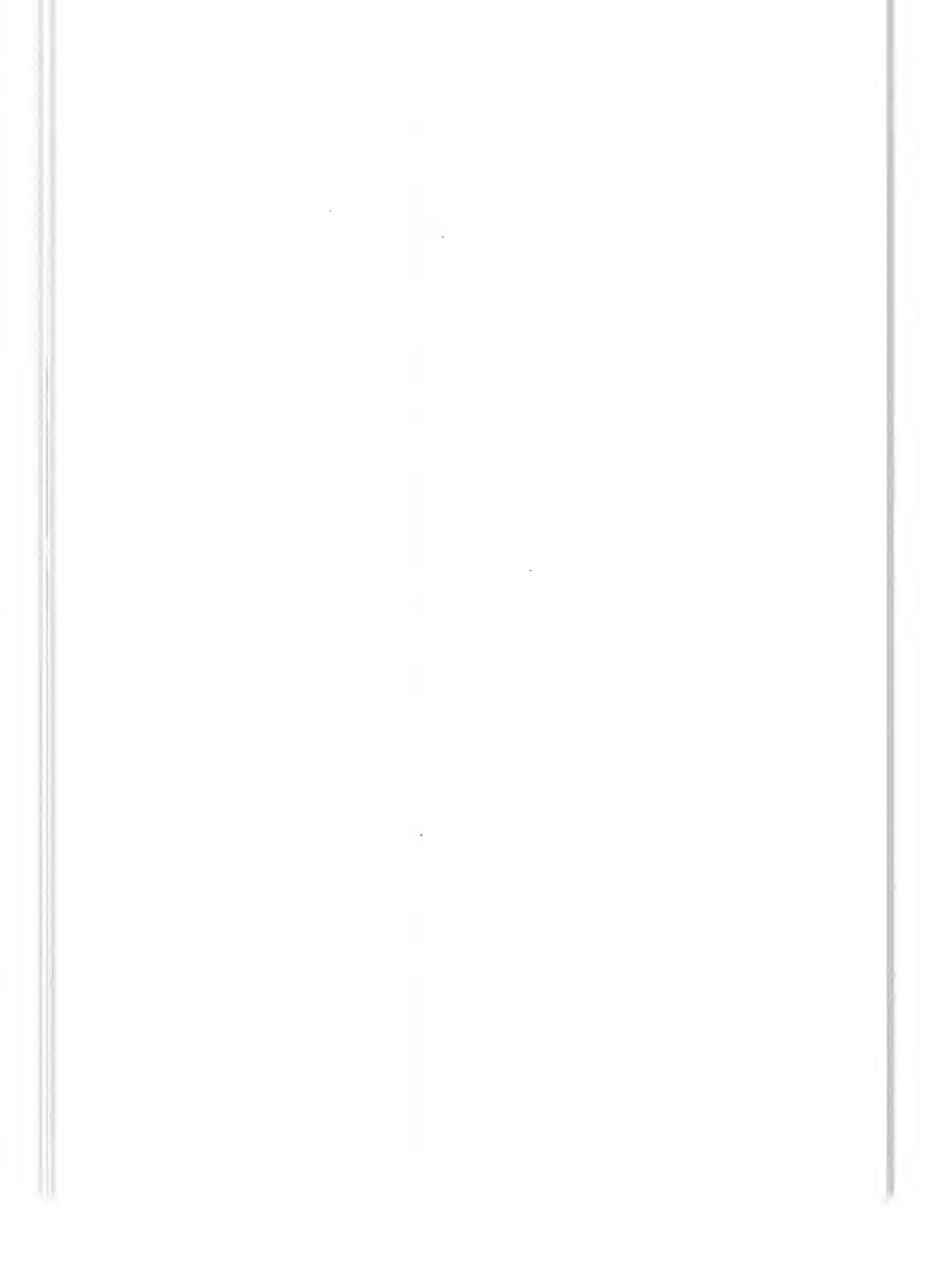
٦ - العمل على ضمان تحقيق الاستقرار الوظيفي للكوادر الطبية وإشعارهم بالطمأنينة من خلال تحسين بيئة العمل وتعريف الموظفين بحقوقهم وواجباتهم التي يكفلها لهم النظام وتوفير الحوافز المناسبة لذوى التخصصات الخطرة، وتفعيل نظام التأمين الصحي للموظفين، مما يؤدي في النهاية إلى زيادة درجة الولاء التنظيمي وقلّة درجة الاغتراب الوظيفي.

٧ - رفع مستوى خدمات السكن والإعاشة وتوفير أماكن مخصصة لترفيه الموظفين وعوائلهم بممارسة رياضتهم وهواياتهم المفضلة سواء داخل المستشفى أو في أماكن السكن.

٨ - أن يقوم المستشفى محل الدراسة بتوفير السكن أو بدل السكن للموظفين السعوديين من الفنيين والأطباء أسوة بزملائهم في القطاعات الصحية الأخرى.

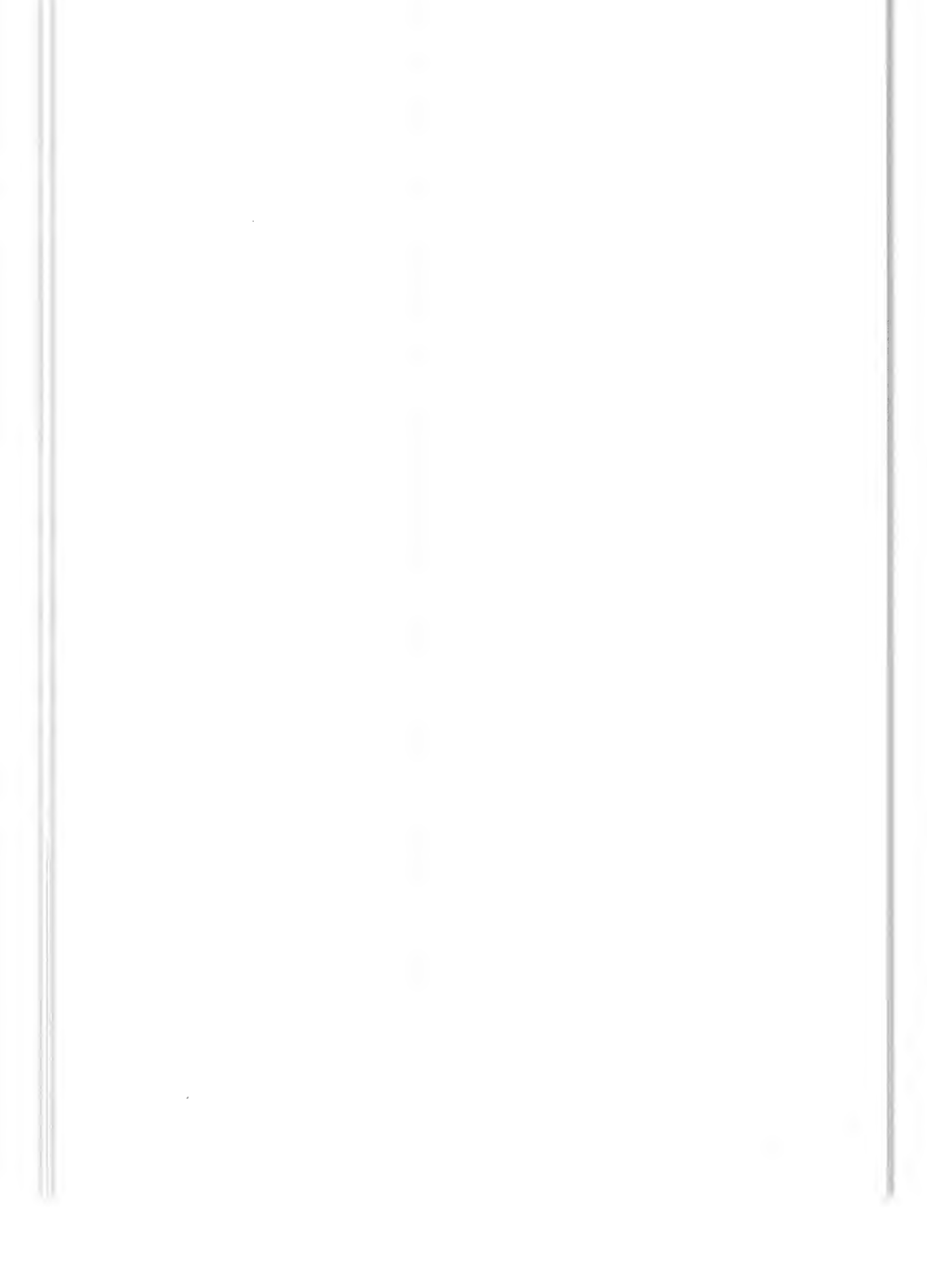
توصيات لبحوث مستقبلية:

- ١ - إجراء دراسة مقارنة فيما يتعلق باتجاهات الموظفين نحو الرغبة في ترك العمل بين المستشفيات التابعة لوزارة الصحة والمستشفيات التابعة للقطاعات الحكومية الأخرى. وأيضاً لدى العاملين بمستشفيات القطاع الخاص.
- ٢ - إجراء دراسة عن مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمستشفيات الحكومية لمعرفة مستوى الرضا الوظيفي.
- ٣ - إجراء دراسة مقارنة فيما يتعلق بنظم الحوافز والأجور للعاملين بالقطاعات الصحية الخاضعة لنظام الخدمة المدنية وتلك الخاضعة لنظام العمل والعمال؛ لإيضاح الفروق في تلك الأنظمة وأثرها في اتجاهات الموظفين نحو الرغبة في ترك العمل.



المراجع

- أولاً - المراجع العربية.
- ثانياً - المراجع الإنجليزية.



أولاً - المراجع العربية:

- ١ - أبو شعر، عبد الرزاق أمين (١٩٩٧م). العينات وتطبيقاتها في البحوث الاجتماعية، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ٢ - البلوي، مرزوق بركة (١٤٢١هـ). معوقات سعودة الوظائف الفنية بالقطاع الخاص وآثارها الأمنية والاقتصادية: دراسة تطبيقية على شركات القطاع الخاص بمطار الملك خالد الدولي بالرياض ومطار تبوك الإقليمي. رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٣ - التميمي، فهد بن سعد (١٤٢١هـ). الرغبة في ترك العمل وانعكاساته السلبية على الأداء في جمرمك مطار الملك خالد الدولي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٤ - التويجري، محمد إبراهيم، وحبيب، غازي محمود (١٩٨٨م). العمالة الوافدة والعمالة الوطنية في المملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية مقارنة، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، ع ٥٨.
- ٥ - الثقفي، سلطان أحمد (١٤٢١هـ). «الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والأمنية لزيادة العمالة الوافدة ونقص توظيف القوى العاملة الوطنية في القطاع الأهلي»، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، م ٤٠، ع ٣.
- ٦ - حبيش، فوزي (١٩٩١م). الوظيفة العامة وإدارة شئون الموظفين، بيروت: دار النهضة العربية.
- ٧ - حلوانى، حزامى عادل (٢٠٠١م). عوامل الرغبة في ترك العمل لدى أعضاء هيئة التدريس: دراسة حالة جامعة الملك سعود، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية - قسم الإدارة العامة.
- ٨ - الحري، عبدالله بن زين (١٤٢٠هـ). «معوقات سعودة وظائف الأطباء بالمستشفيات الحكومية بمدينة الرياض: دراسة ميدانية»، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٩ - حريستانى، حسان محمد (١٤١٠هـ). إدارة المستشفيات، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ١٠ - حسن، امتثال وآخرون. (٢٠٠٢م). مبادئ الإحصاء الوصفى، مطابع الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- ١١ - حسن، عادل (١٩٨٤م). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، بيروت: الدار الجامعية للطباعة والنشر.
- ١٢ - الحمد، فهد معتاد، الشهيبي، صالح (١٤١٢هـ). خدمات المستشفيات: استطلاع انطباعات وآراء المستفيدين، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض.
- ١٣ - حمدي، أميمة محمد، و الحيدر، عبدالحسن صالح (١٤١٦هـ). العوامل المؤثرة في اختيار الفتاة السعودية لمهنة التمريض: دراسة ميدانية، الرياض: معهد الإدارة العامة.

المراجع

- ١٤- الحيدر، عبد المحسن : بن طالب، إبراهيم (٢٠٠٥م). الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ١٥- خاشقجي، هاني يوسف (١٤١٣هـ). التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية: المفاهيم، الأسس، التطبيقات، الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
- ١٦- درة، عبد الباري. (١٩٨٢) العامل البشري والإنتاجية في المؤسسات العامة ط (١)، الأردن : دار الفرقان .
- ١٧- درة، عبد الباري والصباغ، زهير (١٩٨٦م). إدارة القوى البشرية، عمان: دار الندوة للنشر والتوزيع.
- ١٨- الدليحي، سيف بن صالح (١٤٢٣هـ). أثر العوامل الوظيفية والشخصية على الرضا الوظيفي وكفاية الأداء، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ١٩- رشيد، مازن فارس (٢٠٠٣م). الثقة التنظيمية في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية: بعض المحددات والآثار. مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، ع ٣ ، المجلد (٤٣).
- ٢٠- الرفاعي، يعقوب وعمران، كامل. (١٩٩٢). المحددات التنظيمية والسيكولوجية للتسرب الوظيفي في الكويت. المجلة الدولية لإدارة القطاع العام، م (٥)، ع (٥).
- ٢١- زايد، مصطفى (١٩٩٢م). الإحصاء والاستقراء، القاهرة: مطبعة المهندس إسماعيل أنور - الدقي.
- ٢٢- زريقات، سامي (١٤٠٢هـ). معدل دوران العمل في القطاع الخاص في البحرين، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ٢٣- الزايد، عبدالله عثمان (١٤١٧هـ). بيئة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي: دراسة تطبيقية على العاملين بحرس الحدود في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، المعهد العالي للعلوم الأمنية، الرياض.
- ٢٤- الساعاتي، عبد الإله (١٤٢٠هـ). مبادئ إدارة المستشفيات، القاهرة: دار الفكر العربي.
- ٢٥- بن سعيد، خالد بن سعد (١٤١٨م). العوامل التنظيمية المؤثرة على متوسط إقامة المريض في مستشفيات وزارة الصحة السعودية، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم الإدارية، ع (٢).
- ٢٦- السلطان، عبدالرحمن محمد (١٤١٩هـ). سعودة سوق العمل في المملكة العربية السعودية: الأبعاد، والحلول والمقترحات مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، مج ٢٨، ع ٣.
- ٢٧- السنيدي، عبدالله بن راشد (١٤٢١هـ). مبادئ الخدمة المدنية وتطبيقاتها في المملكة العربية السعودية، الرياض: مطابع الحميض.
- ٢٨- سبيلزاجي، أندرو، ووالاس، مارك (١٩٩١م). السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ٢٩- الشربيني، زكريا. (١٩٩٥م). الإحصاء وتصميم التجارب في البحوث النفسية والتربوية والاجتماعية. مكتبة الأنجلو المصرية. القاهرة. مصر.

- ٣٠- الشعلان، فهد أحمد (١٤١٩هـ). إدارة الأزمات: الأسس، المراحل، الآليات. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٣١- الشيعبي، صالح محمد (١٤٠٦هـ). التنمية واقتصاديات القوى العاملة، الرياض: مطابع بحر العلوم.
- ٣٢- الشلال، خالد أحمد (١٩٩٦م). العلاقة بين الرضا المهني والتقاعد الإداري المبكر لدى الموظفين الكويتيين، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، جامعة الكويت، ع ٥٤، الكويت.
- ٣٣- الشنواني، صلاح (١٩٩٧م). إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر.
- ٣٤- أبو صالح، محمد صبحي (٢٠٠١م). الطرق الإحصائية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- ٣٥- الصباغ، زهير (١٤٠٣هـ). التسرب بين العاملين وانعكاساته الإدارية: حالة واقعية، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، ع ٢٨.
- ٣٦- الطجيم، عبدالله بن عبدالغنى (١٤١٦هـ). التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الإستراتيجيات، جدة: دار البلاد للطباعة والنشر.
- ٣٧- الطجيم، عبد الله عبد الغنى. (١٩٩٦) قياس مدى قدرة العوامل التنظيمية والديموغرافية في التنبؤ بمستوى الالتزام التنظيمي بالأجهزة الإدارية السعودية، المجلة العربية للعلوم الإدارية، م (٤)، ع (١): ١٠٣-١٢٥.
- ٣٨- عاشور، أحمد صقر (١٩٨٥م). السلوك الإنساني في المنظمات، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- ٣٩- عاشور، سمير كامل، سامية أبو الفتوح سالم (٢٠٠٢م). العرض والتحليل الإحصائي باستخدام SPSSWIN، معهد الدراسات والبحوث الإحصائية، القاهرة، جامعة القاهرة.
- ٤٠- عبيدات، ذوقان وعدس، عبد الرحمن وعبد الحق، كايد (٢٠٠١م). البحث العلمي: مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر. عمان. الأردن.
- ٤١- آل عبدالله، إبراهيم بن محمد (١٤٢٠هـ). التعليم والأمن في عصر العولمة، مجلة المعرفة، وزارة المعارف، ع ٥٣.
- ٤٢- العديلي، ناصر محمد (١٤٠٥هـ). السلوك الإنساني والتنظيمي في الإدارة، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ٤٣- العديلي، ناصر محمد (١٩٨٦م). دوافع العاملين في الأجهزة الحكومية في المملكة العربية السعودية، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ٤٤- العساف، حمد صالح (١٩٩٥م). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، الرياض، شركة العبيكان للطباعة والنشر.
- ٤٥- العمر، بدران بن عبد الرحمن (٢٠٠٢م). مدى تطبيق إدارة الجودة الشاملة في مستشفيات مدينة الرياض من وجهة نظر ممارسي مهنة التمريض، دورية الإدارة العامة، العدد الثاني، الرياض. المملكة العربية السعودية.

- ٤٦- عصفور، محمد شاكر (١٤٠٤هـ). أصول التنظيم والأساليب. جدة: دار الشروق.
- ٤٧- علاقى، مدنى عبدالقادر (١٤١٦هـ). الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية. جدة: مكتبة دار جدة.
- ٤٨- عمار، حسين حسن (١٤١١هـ). إدارة شئون الموظفين: المبادئ والأسس والتطبيقات. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ٤٩- عمران، كامل (١٩٩٠) أثر بعض المحددات النفسية على الاغتراب الشخصى والاجتماعى فى مجال العمل. الإدارة العامة، ص (١١٥-١٧٦).
- ٥٠- العمر، فؤاد عبدالله (١٤٢٠هـ). «نوع الجهاز الحكومى وأثره على مستوى الرضا الوظيفى دراسة تطبيقية»، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة، م٣٩، ع١٤.
- ٥١- عنوز، عبداللطيف ماجد (١٤٢٠هـ). الاغتراب الوظيفى ومصادره: دراسة ميدانية حول علاقتها ببعض المتغيرات الشخصية والتنظيمية فى القطاع الصحى الأردنى بإقليم الشمال، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، م٣٩، ع٢.
- ٥٢- الغمرى، إبراهيم (١٩٧٩م). الأفراد والسلوك الإدارى، الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.
- ٥٣- الفيث، محمد بن عبدالله والمعشوق، منصور بن عبدالعزيز (١٩٩٦م). توظيف العمالة المواطنة فى القطاع الخاص، المعوقات ومداخل الحلول، الرياض: معهد الإدارة العامة.
- ٥٤- فضل الله، فضل الله على (١٤١٨هـ). إدارة التنمية: منظور جديد لمفهوم التحديث. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٥٥- فضل الله، فضل الله على (١٩٨٨م). نظريات التنظيم الإدارى: دراسة تحليلية نقدية، دبی: المطبعة العصرية.
- ٥٦- الفوزان، ناصر بن محمد (١٤٢٢هـ). «خصائص العمل ومستوى الإجهاد الوظيفى: دراسة ميدانية على الأجهزة الحكومية فى المملكة العربية السعودية»، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، م١٤، ع٢.
- ٥٧- فهمى، محمد شامل (٢٠٠٥م). الإحصاء بلا معاناة: المفاهيم والتطبيقات باستخدام برنامج SPSS، معهد الإدارة العامة، الرياض. المملكة العربية السعودية.
- ٥٨- القحطانى، سالم، وآخرون. (٢٠٠٠م). منهج البحث فى العلوم السلوكية (مع تطبيقات على SPSS). المطابع الوطنية الحديثة. الرياض. المملكة العربية السعودية.
- ٥٩- القرشى، سوزان. (١٩٩٨م). الولاء التنظيمى للموظفين الحكوميين فى مدينة جدة بعض المحددات والآثار. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، الرياض: جامعة الملك سعود.
- ٦٠- القطان، عبد الرحيم على. (١٩٨٧م). العلاقة بين الولاء التنظيمى والصفات الشخصية والأداء الوظيفى. المجلة العربية للإدارة، ع (٢): ٥-٣٢.
- ٦١- القهيدان، ماجد. (١٩٩٩م). أثر بعض المتغيرات التنظيمية والديموغرافية على الاغتراب الوظيفى. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، الرياض: جامعة الملك سعود.

- ٦٢- كاظم، محمد عباس (١٩٩٥م). مستشفى الأمل بدبى مجلة الأمل، مستشفى الأمل بالرياض، ع ١٠.
- ٦٣- كامل، مصطفى؛ البكرى، سونيا (١٩٩٠م). دراسة تحليلية للرضا الوظيفى لأعضاء هيئة التدريس بجامعة القاهرة، مجلة الإدارة . المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر.
- ٦٤- الكتاب الإحصائى الصحى السنوى (١٤١٩/١٤٢٠هـ). الرياض: مطابع المدينة.
- ٦٥- كشك، محمد بهجت. (١٩٩٦م). مبادئ الإحصاء واستخداماتها فى مجالات الخدمة الاجتماعية، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، مصر.
- ٦٦- كنعان، نواف (١٤٠٢هـ). القيادة الإدارية، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.
- ٦٧- الكنهل، أحمد بن عبدالله (١٤٢١هـ). سعودة الوظائف المدنية بالحرس الوطنى: دراسة مسحية على المنطقتين الوسطى والشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٦٨- لطفى، طلعت إبراهيم (١٩٩٥م). جماعات العمل غير الرسمية ومشكلة دوران العمل داخل المصنع: دراسة ميدانية لعينة من العاملين الذين تركوا العمل بمصنع النسيج فى مدينة بنى سويف، المجلة المصرية للتنمية والتخطيط، معهد التخطيط القومى، ع ١.
- ٦٩- ماهر، أحمد (١٩٩٥م). السلوك التنظيمى: مدخل بناء المهارات، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر.
- ٧٠- مراد، صلاح أحمد (٢٠٠٠م). الأساليب الإحصائية فى العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- ٧١- مجموعة الأنظمة واللوائح والقرارات المتعلقة بالخدمة المدنية فى المملكة العربية السعودية (١٤١٨هـ). المجموعة الثانية، الرياض: مرامر للطباعة الإلكترونية.
- ٧٢- محمود، محمد فتحى (١٤١٧هـ). الإدارة العامة المقارنة. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
- ٧٣- آل مذهب، معدى بن محمد (١٤١٩هـ). تسرب أعضاء هيئة التدريس من مؤسسات التعليم العالى: دراسة استطلاعية على جامعة الملك سعود، مجلة الإدارة العامة، معهد الإدارة العامة بالرياض، م ٢٨، ع ١.
- ٧٤- المرشدى، عمر بن عبدالعزيز (١٤٢٢هـ). «معوقات تدريب الأطباء السعوديين فى المستشفيات العسكرية: دراسة مقارنة على مستشفى القوات المسلحة بالرياض والخرج ومستشفى قوى الأمن بالرياض»، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية.
- ٧٥- المسلم، لؤى (١٤٢٤هـ). التكلفة الحقيقية لتسرب العمالة. الرياض، ع ١٢٧٧٦.
- ٧٦- مصطفى، أحمد سيد (١٩٩٩م). تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجى: رؤية مدير القرن الحادى والعشرين، كلية التجارة (بها): جامعة الزقازيق.
- ٧٧- معهد الإدارة العامة (١٤١١هـ). ندوة واقع خدمات المستشفيات وكيفية تطويرها.

المراجع

- ٧٨- المير، عبد الرحيم بن علي (١٩٩٥). العلاقة بين ضغوط العمل وبين الولاء التنظيمي والأداء والرضا الوظيفي والصفات الشخصية: دراسة مقارنة. الإدارة العامة، م (٣٥)، ع (٢): ٢٥٢-٢٠٧.
- ٧٩- موبلى، وليام (١٤١٠هـ). تسرب الموظفين: أسبابه، نتائجه، السيطرة عليه. ترجمة محمد المقطوش، الرياض، معهد الإدارة العامة.
- ٨٠- نصيرات، فريد، والضمور، هاني (١٤٢١هـ). العوامل المؤثرة على اختيار أطباء الاختصاص للمستشفى كمكان للممارسة الطبية: دراسة استطلاعية على أطباء القطاع الخاص الأردني، مجلة العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود، م ١٣، ع ٢.
- ٨١- نظام الخدمة المدنية وثوائحه التنفيذية بالمملكة العربية السعودية (١٤١٩هـ). المجموعة الأولى، الرياض: معهد إعداد المدربين ومركز الوسائل.
- ٨٢- النمر، سعود بن محمد (١٤١٢هـ). الرضا الوظيفي للموظف السعودي في القطاعين العام والخاص، مجلة جامعة الملك سعود، م ٥، العلوم الإدارية.
- ٨٣- النمر، سعود، وآخرون (١٩٩١م). الإدارة العامة: الأسس والوظائف. الرياض: مكتبة الفرزدق التجارية.
- ٨٤- النمر، سعود، وبيرهي، جبرمي (١٤١٢). مشكلة الاحتفاظ بالأطباء في وزارة الصحة، مجلة جامعة الملك سعود، م (٤)، العلوم الإدارية (١): ٥٥-٣٢.
- ٨٥- النملة، علي بن إبراهيم (١٤٢٤هـ). وقفات حول العولمة وتهيئة الموارد البشرية، كتيب المجلة العربية، الرياض: العبيكان.
- ٨٦- هيجوت، ريتشارد (١٩٩٨م). العولمة والأقلية: اتجاهان جديان في السياسات العالمية، أبوظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية.
- ٨٧- وزارة الصحة، الكتاب الإحصائي الصحي السنوي ١٤١٩/١٤٢٠هـ، الرياض: مطابع المدينة.
- ٨٨- اليحيى، أحمد بن حمد (١٩٩٦م). توطين الوظائف واتجاهات العمل: دراسة عمالية، الرياض: مطابع التقنية للأوقست.

ثانياً - المراجع الأجنبية:

- 89- Alutto, J. 1986. Job and Organization Questionnaire. Unpublished Form of Questionnaire, State University of New York, at Buffalo, N.Y.
- 90- Andaleeb, S. S. (1992). " The Trust Concept: Research Issues For Channels of Distribution." Research in Marketing. 11-34. Greenwich, CT: JAI Press.
- 91- Anderson, P. & Meyer, B. 1994, The Extent and Consequences of Job Turnover. Brookings Papers: Microeconomic : 177-248.
- 92- Agle, H. & Perry, J. 1981. An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness **Administrative, Sci. Quart.** N (26): 1-13.
- 93- Ayris, C. 1973. Personality and Organization Theory Revisited **Administrative, Sci. Quart.** N (18): 141-67.
- 94- Azumi, K. 1969. Higher Education and Business Recruitment in Japan. New York Teachers College.
- 95- Bahmanziari, T., Pearson, J. M & Crosby, L. " Is Trust Important in Technology Adoption? A Policy Capturing Approach." Paper Submitted for Presentation at: **the 36th Hawaii International Conference on System Sciences**, January 6-9, 2003.
- 96- Banister, B. D., & Griffeth, R. W. 1986. Applying a Causal Analytic Framework to the Mobley, Horner, and Hollingsworth (1978) turnover Model : A Useful Reexamination. **Journal of Management**, N (12): 433-443.
- 97- Beach, L. R. 1990. **Decision Making**. New York: Wiley.
- 98- Beach, L. R. 1993a. Four Revolutions in Behavioral Decision Theory. **Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions**: 271-291.
- 99- Beach, L. R. 1993b. **Making the Right Decision**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice - Hall.
- 100- Bhattacharjee, A. (2002). Individual Trust in Online Firms: Scale Development and Initial Test. **Journal of Management Information Systems** , 19(1), 211-241.
- 101-Blau, P. 1960 A. **Theory of Social Integration**. Am. J. Social. N (65): 545-556.
- 102- Blau, G. & Boal, K. 1989. Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover. **Journal of Management**, V (15), N (1): 115-127.
- 103- Blauner, R. 1964. Alienation and Freedom: **The Factory and His Industry**, Chicago: University Of Chicago Press.
- 104- Cammann, C. M. Fichman, D. Jenkins and J. Klesg. 1979. **The Michigan Organizational Assessment Questionnaire** . University of Michigan, Ann Arbor.

- 105- Cohen, A. 1991. Career Stags as a Moderator of the Relationships Between Organizational Commitment and its Outcomes: A Meta-Analysis. **Journal of Occupational Psychology**, N (64): 253-268.
- 106- Cohen, A. 1993. Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis. **Academy of Management Journal**. V (36), N (5): 1140-1157.
- 107- Costigan, R., Ilter, S. & Berman, J. (1998). A Multi- Dimensional Study of Trust in Organizations. **Journal of Managerial Issues**, 10, 303-317.
- 108-Dalessio, A., Silverman, W. H., & Schuck, J. R. 1986. **Paths to Turnover: A Re – Analysis and Review of Existing Data on the Mobley, Horner, and Hollingsworth turnover model**. Human Relations, N (39): 245-264.
- 109-Dean, D. 1961. **Alienation – Its Meaning and Measurement**. **American Sociology** , (26), Oct: 753-758.
- 110-Edwards, R., & Cooper, L. 1990. The Person – Environment Fit Approach to Stress: Recurring Problems and Some Suggested solutions, **Journal of Organizational Behavior**, N (11): 293-307.
- 111-Farrell, D. & Petersen, J. 1984. **Commitment, Absenteeism**, and Turnover of New Employees: A Longitudinal Study. Human Relations. V (37), N (8): 681-692.
- 112-Farrell, D. & Petersen, J. 1984. Commitment, Absenteeism, and Turnover of New Employees: A Longitudinal study. Human Relations. V(37), N (8).
- 113-Federico, S. M., Federico, P., & Lundquist, G. W. 1976. **Predicting Women's turnover as a Function of Extent of Met Salary Expectations and Biodemographic data**. **Personnel Psychology**, N (29): 559-566.
- 114-Flamholtz, E. G. 1974. Human Resources Accounting. Encino, California: Dickenson Publishing.
- 115-Freeman, B. 1980. The Exit - Voice Tradeoff in the Labor Market: Unionism, Job Tenure, Quits and Separations. **Quarterly Journal of Economics**, N (94), Jun: 643-674.
- 116-Hosmer, L T. (1995) . Trust The Connecting link Between Organizational theory and Philosophical ethics. **Academy of Managemement Review**, 20, 379-403.
- 117-Gaddy, T & Bechtel, G. 1995. No licensed Employee turnover in a Long- Term Care Facility. **Health Care Supervisors**, V (13), N (4): 54-60.
- 118-Geyer, F 1972. Bibliography Alienation. 2d ed. Amsterdam: Netherlands Universities' **Joint Social Research Center**.
- 119-Greene, C. 1972. The Satisfaction – Performance Controversy **Business Horizons**, Feb: 31-41.

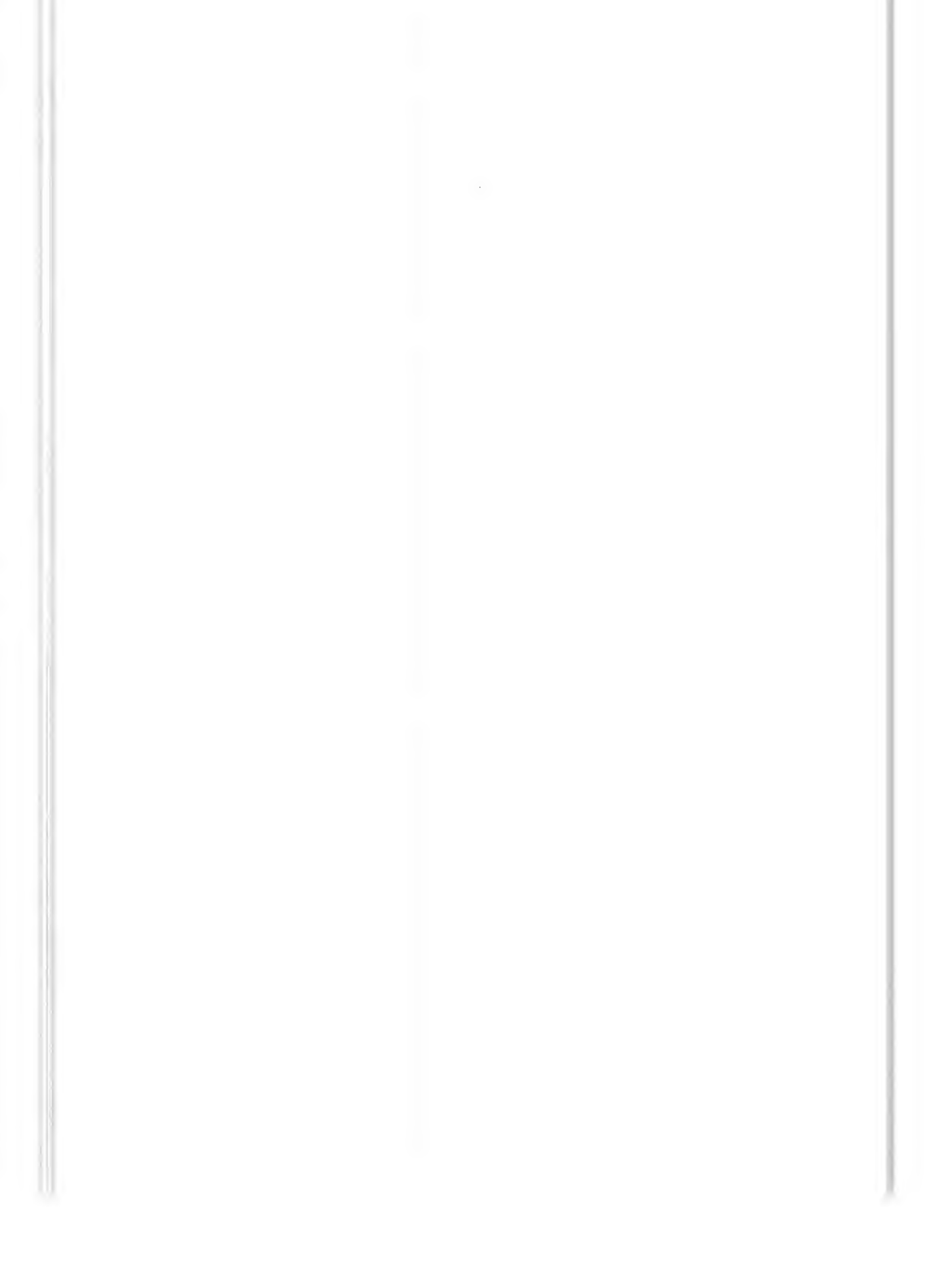
- 120-Gupta, N., Jenkins, JR, D., & cehr, T. 1992. The effects of Turnover on Perceived Job Quality: Does the Grass Look Greener?. **Group and Organization Management**, V (17), N (4), Dec: 431-445.
- 121-Hajda, J. 1991. General Attitudes and Integration of Student Intellectuals. **American Sociological Review**, N (26), Oct: 758-780.
- 122-Hanisch, K & Hulin, C. 1991. General Attitudes and Organizational Withdrawal: An Evaluation of a Causal Model. **Journal Of Vocational Behavior**, N (39) : 110-128.
- 123-Haverstad, R., Moncrief, W. & Lucas, G. 1990. The Use of Survival Analysis to Examine Sales Force Turnover of Part – Time and Full – Time Sales Employees . **International Journal of Research in Marketing**, N (7): 109-119..
- 124-Hom, P., Caranikas- Walkr, F., russia, G., & Griffth, R. 1992. A Meta- Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee turnover. **Journal of Applied Psychology**, V (77), N (6): 890-909.
- 125-Hom, P., Griffeth, R. W., & Sellaro, C. L. 1984. The Validity of Mobley's (1977) Model of Employee Turnover. **Organizational Behavior and Human Performance**, N (34): 141-174.
- 126-Homans, J. 1950. **The Human Group**. New York: Harcourt.
- 127-Hoppock, R. 1935. Comparisons of Satisfied and Dissatisfied Teachers, **Psychological Bulletin**, XII.
- 128-Hulin, C. L. 1991 Adaptation, Persistence, and Commitment in Organizations. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, V (2): 445-506.
- 129-Hulin, C. L., Roznowski, M., & Hachiya, D. 1985, Alternative Opportunities and Withdrawal Decisions: Empirical and Theoretical Discrepancies and an Integration. **Psychological Bulletin**, N (97): 233-250.
- 130-Iaffaldano, M. & Muchinsky, P. 195. Job Satisfaction and job Performance: A Meta-Analysis, **Psychological Bulletin**, March, N (97): 257-273.
- 131-Igbaria, M & Greenhaus, J. 1992, Determinants of MIS Employees' Turnover Intentions : A Structural Equation Model. **Communications of he ACM**, V (35), N(2) , Feb: 35-49.
- 132-Ippolito, A. 1991 Encouraging Long – Term Tenure: Wake Tilt or Pensions?. **Industrial and Labor Relations Review**, N (44), April: 520-535.
- 133-Jackofsky, E, F., & Peters, L, H. 1983. Job Turnover Versus Company turnover : Reassessmnet of the March and Simon Participation Hypothesis. **Journal of Applied Psychology**, N (68): 490-495.
- 134-Jaros, S., Jermier, J., Koehler, J., & Sincich, T. 1993. Effects of Commitment on

- the Withdrawal Process: An Evaluation of the Eight Structural Equation Models. **Academy of Management Journal**, V (36), N(5): 951-995.
- 135-Jovanovic, B. 1979 Job Matching and the Theory of turnover **Journal of Political Economy**, N (87), Oct; 972-990.
- 136-Kleinbausm, D.G., Kupper, L.L., & Muller, K.E. 1988. **Applied Regression Analyzes and Other multi Variable Methods**. 2 ed, oston, P. w. s-Kent.
- 137-Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. **Journal of Applied Psychology**, 76, 698-707.
- 138-Lawler, E. 1971, **Pay and Organizational Effectiveness**, New York: McGraw-Hill.
- 139-Lee, A. 1972. An **Obituary for "Alienation"**, **Social Problems**, V (20), N (1): 121-129
- 140-Lee, T. & Mitchell, T. 1994. An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover, **Academy of Management Review**, V (19), N (1) : 51-89.
- 141-Lee, T., Mitchell, T., Wise, L., & Fireman, S. 1996. An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover, **Academy of Management Journal**, V (39), N (1): 5-36.
- 142-Lewis, L. 1967. On Prestige and Loyalty of University Faculty. **Administrative Science Quarterly**, N (11): 629-642.
- 143-March, G. & Simmon, H. 1958 **Organizations**, New York: Wiley.
- 144-Marx, K . 1964. **Early Writings**. Edited and translated by T. B. Bottomore. New York: McGraw-Hill.
- 145-Mayer, R. C., Davis, J. H. & Schoorman, F.D. (1995). **An integrative model of organizational trust**. **Academy of Management Review**, 20 (3), 709-734.
- 146-Meyer, J. & Allen, N. 1991. A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**, N (6): 61-89.
- 147-Minor, E. J. 1958. The Prediction of Turnover of Clerical Employees. **Personnel Psychology**, N (11): 393-402.
- 148-Mishra, J. & Morrissey, M. A. (1990). Trust in employee/employer relationships: A survey of west Michigan managers. **Public Personnel Management**, 19, 443-485.
- 149-Mobley, W. H. 1977. Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover. **Journal of Applied Psychology**, N (62): 237-240..

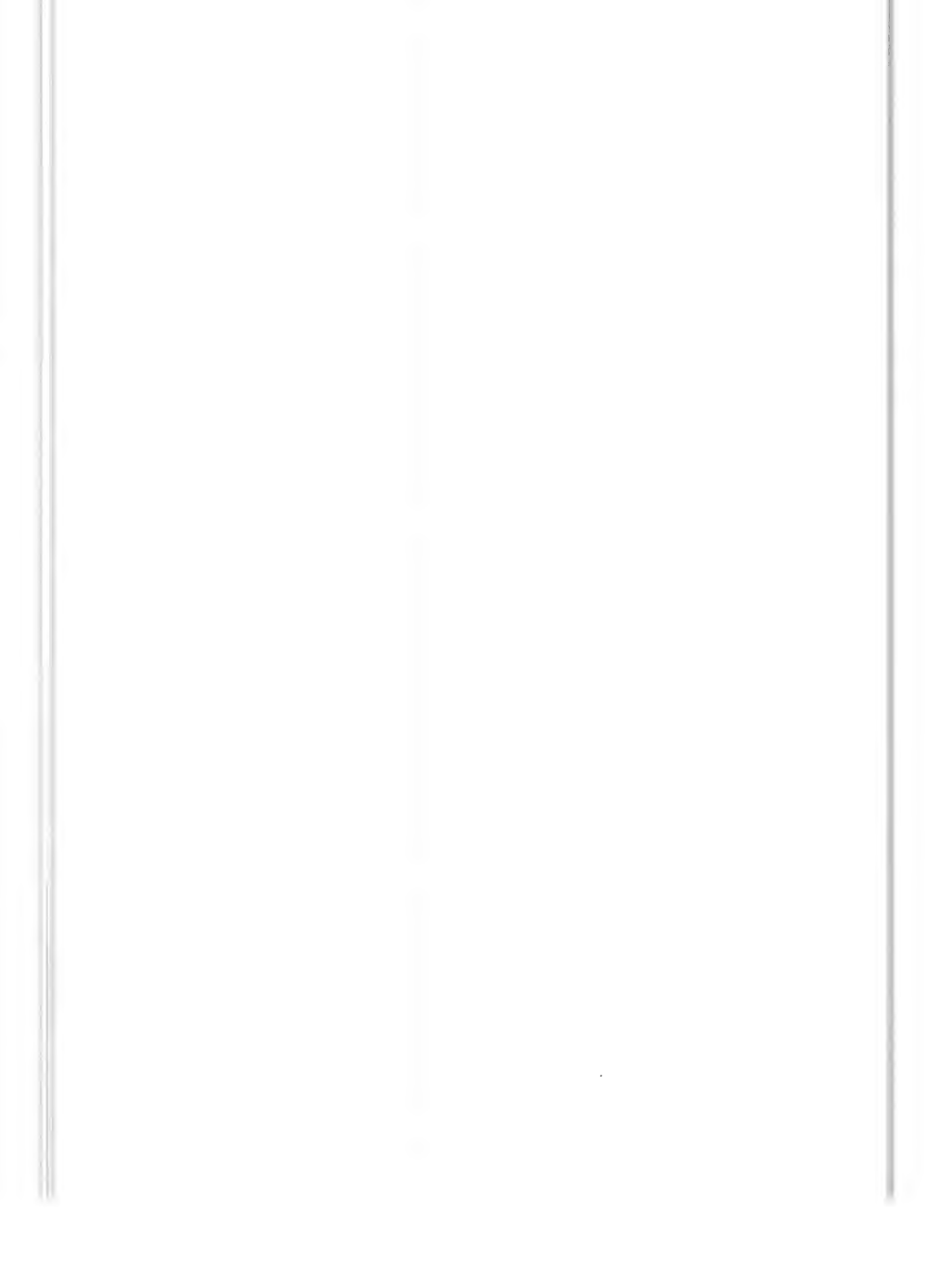
- 150-Monks, J. & Pizer, S. 1998. Rends in Voluntary and Involuntary fob Turnover. **Industrial Relations**, Oct: 44-462
- 151-Morita, J., Lee, T. & Mowday, R. 1989. Introducing Survival Analysis to Organizational Researchers: A Selected Application to Turnover Research. **Journal of Applied Psychology**, N(47): 280-292.
- 152-Morita, J., Lee, J. & Mowday, R.1993. The Regression – Analog to Survival Analysis: A Selected Application to Turnover Research.. **Academy of Management Journal**, N (36): 1430-1464.
- 153-Mortensen, T. 1986. Job Search and Labor Market Analysis. **Hand Book of Labor Economics**, V (2): 849-919.
- 154-Muchinsky, P. & Tuttle, M. 1979. Employee Turnover: An Empirical and Methodological Assessment. **Journal of Vocational Behavior**, N (14): 43-77.
- 155-Mowday, R. Steers, R. & Porter, L. 1979. The Measurements of Organizational Commitment Model. **Journal of Vocational Behavior**, V (24), N (2): 224-247.
- 156-Mowday, T. Porter, L. & Steers, R. 1982. **Employee- Organizational Linkages**, New York: Academic Press.
- 157-Neale, M. & Northcraft, G. 1990. **Organizational Behavior: A Management Challenge**, Hinsdale, Ill. : The Dryden Press.
- 158-Neville, B. & Uys, T. (2001). The impact of organizational restructuring on intra-organizational trust. Paper **Presented at The RAU Sociology Seminar**.
- 159-Newstrom, J. & Davis, K. 1997. **Organizational Behavior, Human Behavior at Work**. 10th ad. McGraw- Hill.
- 160-O'Reilly, Charles A. & Chatman, Jenifer A. 1986. Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Affects of Compliance Identification, and Internalization on Prosaically Behavior. **Journal of Occupational Psychology**, v (71): 492-499.
- 161-Ostroff, C. 1992. The Relationship between satisfaction, Attitudes, and Performance: An Organizational Laval Analysis. **Journal of Applied Psychology**. Des: 963-974.
- 162-Pamrnes, H. 1954. **Research on Labor Mobility**. New York: Social Science Research Council.
- 163-Peters, L. & Sheridan, J. 1988. **Turnover Research Methodology: A Critique of Traditional Designs and a Suggested Survival Model Alternative**, Research in Personnel and Human Resources Management, Greenwich, CT: JAI Press.
- 164-Porter, L & Smith, F. 1970. **The Etiology of Organizational Commitment**, Unpublished, University o California at Irvine.
- 165-Price, J. 1972. **Handbook of Organizational Measurement** . Lexington: D.C.

- 166-Price, J. 1977. **The Study of Turnover**. First ad. Iowa: I.S.U. Press.
- 167-Robins, S. 1998. **Organizational Behavior**, 8th ed. New Jersey: Prentice Hall.
- 168-Royalty, A, 1998. Job to Job and Job to Non Employment Turnover by Gender and Education Level. **Journal Of Labor Economics, April**, V (16), N (2): 392-452.
- 169-Salors, F & Sylvester, J. 1994. Reduce the Cost of Employee Turnover. **Journal of Compensation and Benefits, March – April** : 32-35.
- 170-Salancik, G. 1977. Commitment Is Too Easy, **Organizational Dynamics**, Summer: 207-222.
- 171-Schwab, D. P. 1991. Contextual Variables in Employee Performance- turnover Relationships. **Academy of Management Journal**, N (34): 966-975.
- 172-Seeman, M. 1972. Alienation and Knowledge-Seeking: A Note on Attitude and Action. **Social Problems**, V (20), N (1) : 3-17.
- 173-Seeman, M. 1959. On the Meaning of Alienation. **American Sociological Review**, Dec, V (24): 783-785.
- 174-Shedon, M. E. 1971. Nvestments and Involvement as Mechanisms Producing Commitment to the Organization **Administrative. Sic. Quart** V(16): 143-150.
- 175-Shepard, J. M. 1972. Alienation as Process: Work as a Case in Point. **The Sociological Quarterly**, N (13): 161-173.
- 176-Silcock, H. 1954. **The Phenomenon of Labor Turnover**, J. Roy. Statistics. Social. Series. A. Part 4, 117: 429-40.
- 177-Singer, J. & Willet, J. 1991. Modeling the Days of Our Lives: Using Survival Analysis when Designing and Analyzing Longitudinal studies of Duration and he Timing of Events. **Psychological Bulletin**, N (110): 268-290.
- 178-Somers, M. 1995. Organizational Commitment, turnover and Absenteeism: An Examination of Direct and Interaction Effects. **Journal of Organizational Behavior**. V (16): 49-58.
- 179-Somers, M. 1996. Modeling Employee Withdrawal Behavior over time: A Study of Turnover Unsong Survival Analysis, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, V (69), N (4), Dec: 315-327.
- 180-Staw, B. 1986. Organizational Psychology and the Pursuit of the Happy/Productive Worker. **California Management Review**, V (28), N (4): 40-53.
- 181-Steel, P. & Rentsch, R. 1995. Influence of Accumulation Strategies on the Long – Range Prediction of Absenteeism, **Academy of Management Journal**, Dec: 1616-1634.

- 182-Teers, R. & Mowday, R. 1981. **Employee Turnover and the Post Decision Accommodation Process**, In B.M Shaw and L. L. Cummings (ads,) **Research in Organizational Behavior**, Greenwich: JAI Press.
- 183-Steers, R. & Porter, L. 1991. **Motivation and work Behavior**, 5th ed. McGraw-Hill.
- 184-University of wittier, 1961. Comments on the "Meaning of Alienation". **American Sociological Review**, Oct. V (26): 780-781.
- 185-Viteles, M. S. 1924. Selecting Cashiers and Predicting Length of Service. **Journal of Personnel Research**, N (2): 467-473.
- 186-Wallace, J. 1995, Organizational and Nonprofessional Commitment in Professional and Nonprofessional Organization **Administrative Science Quarterly**. N 940): 225-228.
- 187-Weiss, A. 1990. Efficiency Wages: **Models of Unemployment, Layoffs, and Wag Dispersion**. Princeton University Press
- 188-Werther W., & Davis , K., 1993. **Human Resources and Personnel Management** . 4th ed. Singapore: McGraw-Hill.
- 189-White, G. 1995. Employee Turnover: The Hidden Drain on Profits. **HR Focus**, Jan: 15-17.
- 190-Wicert, F. 1951. Turnover and Employee's Feelings of Ego Evolvment in the Day – to – Day Operation of a Company. **Personnel Psychology**, N (4): 185-197.
- 191-Wright, T. 1991. Work Satisfaction, Work Performance, and Organization Tenure Considered as Predictors of Employee Turnover. **Journal of Applied Business Research**, V (8), N (1): 83-88.
- 192-Wrong, D. 1961. **Population and Society**, 2nd ed. New York: Randon House.



الملاحق



ملحق رقم (١) الاستبانة

Dear medical staff member :

I enclose a questionnaire for studying employee turnover from their current jobs due to different reasons. The study is entitled, "Factors of Employee Turnover in Medical Sectors

I sincerely hope for your cooperation by giving candid and clear answers when you fill the questionnaire. The answers you give will be treated confidentially and solely for research purposes. I thank you for your cooperation, which I greatly appreciate

أخى موظف الكادر الطبى الكريم:

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته:

أرفق لكم هذه الاستبانة الخاصة بدراسة "الرغبة فى ترك العمل بين الكوادر الطبية فى المستشفيات الحكومية فى مدينة الرياض" : دراسة مسحية مقارنة.

ويمعدينى مشاركتكم فى هذه الدراسة من خلال الإجابة عن التساؤلات المطروحة فى هذه الاستبانة وذلك للحصول على بعض المعلومات التى لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمى فقط. وختاماً تقبل شكرى وتقديرى على مساهمتك الطبية فى هذه الدراسة.

1. Hospital you work at - المستشفى الذي تعمل فيه.....
2. Sex : ☐ male ☐ female ٢ - الجنس : ☐ ذكر ☐ أنثى
3. Nationality: ٣ - الجنسية:
4. Age: ٤ - العمر:

<input type="checkbox"/> less than 30 years	<input type="checkbox"/> أقل من ٣٠ سنة.
<input type="checkbox"/> 30 - 39 years	<input type="checkbox"/> من ٣٠ إلى أقل من ٤٠ سنة.
<input type="checkbox"/> 40 - 49 years	<input type="checkbox"/> من ٤٠ إلى أقل من ٥٠ سنة.
<input type="checkbox"/> 50 years or older	<input type="checkbox"/> ٥٠ سنة فأكثر.
5. Marital status: ٥ - الحالة الاجتماعية:

<input type="checkbox"/> married <input type="checkbox"/> single	<input type="checkbox"/> متزوج . <input type="checkbox"/> أعزب.
<input type="checkbox"/> divorced <input type="checkbox"/> widower	<input type="checkbox"/> مطلق. <input type="checkbox"/> أرمل.
6. Educational level: ٦ - مستوى التعليم:

Secondary or below	<input type="checkbox"/> ثانوى أو أقل.
Diploma (beyond secondary school)	<input type="checkbox"/> دبلوم بعد الثانوية.
Bachelor	<input type="checkbox"/> بكالوريوس.
MA or equivalent	<input type="checkbox"/> ماجستير أو ما يعادلها.
MD, PHD, or equivalent.	<input type="checkbox"/> دكتوراه أو ما يعادلها.
7. Job category: ٧ - مسمى الوظيفة:

<input type="checkbox"/> physicia <input type="checkbox"/> nurse	<input type="checkbox"/> طبيب <input type="checkbox"/> ممرض <input type="checkbox"/> صيدلى <input type="checkbox"/> فنى
<input type="checkbox"/> Pharmacist. <input type="checkbox"/> Technician.	
8. How many years have you been working in this hospital?(.....) year (s) ٨ - عدد سنوات الخدمة فى المنظمة التى تعمل بها الآن: (.....) سنة
9. Monthly salary: ٩ - الراتب الشهري:

<input type="checkbox"/> less than 5.000 SR.	<input type="checkbox"/> أقل من ٥٠٠٠ ريال .
<input type="checkbox"/> 5.000 - 9.999	<input type="checkbox"/> من ٥٠٠٠ إلى أقل من ١٠٠٠٠ ريال.
<input type="checkbox"/> 10000 - 14.999	<input type="checkbox"/> من ١٠٠٠٠ إلى أقل من ١٥٠٠٠ ريال.
<input type="checkbox"/> 15000 or above	<input type="checkbox"/> ١٥٠٠٠ ريال فأكثر.
10. Do you have another source of income? Yes no ١٠- هل يوجد لديك مصدر دخل آخر غير الراتب الشهري؟ نعم لا

١١ - هل سبق أن تم ابتعاثك للدراسة أو للتدريب من قبل جهة العمل؟

☐ Yes ☐ no

☐ نعم ☐ لا

١٢ - هل أنت مكلف بأعمال تختلف عن أعمال وظيفتك الأصلية؟

☐ Yes ☐ no

☐ نعم. ☐ لا.

١٣ - هل تفكر أو تنوى ترك وظيفتك الحالية؟

☐ Yes ☐ no

☐ نعم. ☐ لا.

١٤ - ما الجهات الأخرى التي تفضل العمل بها؟ أعط أمثلة.

Indicate the level of your agreement حدد درجة موافقتك على كل جملة مما يلي باستخدام
using the following scale with the following statements المقياس التالي:

موافق بشدة Strongly agree	موافق Agree	محايد Undecided	غير موافق Disagree	غير موافق بتاتا Strongly disagree
5	4	3	2	1

I. Job Satisfaction

١ - الرضاء الوظيفي:

العبارات	الدرجة Score	Statements
١. أشعر بسعادة في عملي بالمستشفى.		1. I feel happy at work at the hospital.
٢. أشعر برضا عن أدائي بالمستشفى.		2. I feel satisfied with my performance at the hospital.
٣. عملي الحالي يقدم لي فرصاً جيدة للترقية فيه.		3. My present work provides a good chance for promotion at work.
٤. عملي الحالي يقدم لي فرصاً جيدة للتقدم فيه.		4. My present work provides a good chance for development at work.
٥. بوجه عام أنا راض ومرتاح للعلاقة التي بيني وبين زملائي في العمل.		5. Generally speaking, I'm satisfied with my relationships with my colleagues.
٦. مقارنة بحجم العمل الذي أقوم به، فإن مرتبي كافٍ.		6. My salary is adequate in comparison with the work tasks I perform.
٧. يعد مرتبي معقولاً مقارنة بمرتبات زملائي الذين يعملون في جهات أخرى حكومية أو خاصة.		7. My salary is reasonable in comparison with my colleagues who work for other employers.
٨. يحقق رئيسي المباشر مبدأ العدالة في التعامل مع الزملاء.		8. My immediate superior is fair in dealing with his subordinates.
٩. رئيسي المباشر ذو كفاءة عالية ومعرفة بعمله وقدرة على اتخاذ القرارات.		9. My immediate superior is highly efficient and knowledgeable about his work and capable of decision making.
١٠. البيئة المادية المتوافرة في مكان العمل (المكاتب، أجهزة الحاسب، الهواتف، التكييف... إلخ) جيدة.		10. The physical environment at work (office furnishings, computers, telephone sets, air conditioning, etc.) is satisfactory.
١١. التجهيزات والمواد اللازمة لأداء العمل متوافرة.		11. The equipment and materials needed in my work are available.

12. The level of support and encouragement of managers and officers in charge is good.		١٢. مستوى المساندة والتشجيع من قبل الرؤساء للموظفين جيد.
13. The opportunity to train medical staff members is available.		١٣. تتوافر فرص التدريب للكادر الطبي بالمستشفى.
14. The working hours are reasonable.		١٤. عدد ساعات العمل مناسبة.
15. The weekly shift number is reasonable.		١٥. عدد المناوبات الأسبوعية مناسب.
16. I'm generally satisfied with my work at the hospital.		١٦. بوجه عام أنا راضٍ عن عملي في المستشفى.

II. Organizational Commitment

٢ - الالتزام (الولاء) التنظيمي:

Statements	الدرجة Score	العبارات
1. I'm willing to do my best in order for this hospital to achieve its goals.		١. أنا على استعداد لعمل أفضل ما يمكنني عمله لكي يحقق المستشفى أهدافه.
2. I always tell my friends that working for this hospital is great.		٢. غالباً ما أحدث أصدقائي عن هذا المستشفى بأنه عظيم ويستحق العمل فيه.
3. I do not have a strong commitment to this hospital.		٢. أشعر بقلّة الانتماء لهذا المستشفى.
4. I'm willing to do any kind of work as long as I remain in this hospital.		٤. أنا على استعداد لأداء أي نوع من العمل إذا أدى إلى بقائي في هذا المستشفى.
5. The ethics of this hospital are consistent with my personal ethics.		٥. القيم التي يتبناها هذا المستشفى تتسجم مع قيمى الشخصية.

6. I feel proud to be part of this hospital.		٦. أشعر بالفخر لأنى جزء من هذا المستشفى.
7. I don't mind working for another hospital as long as I do the same kind of work.		٧. لا مانع لدى من العمل في مستشفى آخر إذا قمت بالعمل نفسه.
8. Working for this hospital motivates me to do my best to complete any task.		٨. العمل في هذا المستشفى يدفعنى لبذل أقصى قدرتى لإنجاز أى عمل.
9. I'm very happy that I have chosen this hospital to work although other job opportunities have been available.		٩. أشعر بسعادة بالغة لأنى فضلت هذا المستشفى على جهات أخرى كان متاحا لى العمل فيها.
10. I will not gain much by continuing to work for this hospital.		١٠. لن أكسب الكثير إذا استمررت فى العمل فى هذا المستشفى.
11. Most of the time I agree with a lot of the policies of this hospital, particularly important ones that concern the medical staff.		١١. فى معظم الأحيان أجد نفسى متفقاً مع سياسات المستشفى وخاصة حول المسائل المهمة المتعلقة بالكوادر الطبية.
12. I'm really concerned about the future of this hospital.		١٢. أهتم بصدق بمصير هذا المستشفى ومستقبله.
13. In my opinion, this hospital is the best employer I can work for.		١٣. هذا المستشفى هو أفضل جهة للعمل من بين الجهات التى يمكننى العمل فيها.

III. Job Alienation

٣ - الاغتراب الوظيفي:

العبارة	الدرجة Score	Statements
١. أشعر بالرغبة في البقاء في المنزل بدلاً من الذهاب إلى العمل.		1. I feel that it's better to stay at home than to go to work.
٢. أشعر بعدم الراحة لتبغيتي لأكثر من رئيس.		2. I feel uncomfortable because I have more than one superior.
٣. العمل ليس إلا مجرد جزء بسيط من كياني.		3. Work represents only a small part of my existence.
٤. هناك نظرة اجتماعية سلبية لبعض الكوادر الطبية مثل التمريض.		4. There is a negative social attitude towards some medical professions, such as nursing.
٥. أعاني من إجهاد وظيفي ناجم عن قيامي بعمل.		5. I suffer from exhaustion as a result of doing my work tasks.
٦. يعتبر العمل في رأيي روتينياً ومملًا.		6. I regard work as routine and boring.
٧. يقوم المدير بأخذ رأيي عند اتخاذ القرارات.		7. My superior consults me when making decisions.
٨. انخراطي وانغماسي الشديد في العمل أدى إلى إضعاف روابط الأسرية والاجتماعية.		8. My excessive involvement in work has weakened my family and social ties.
٩. أشعر بعدم استقرار وضعف للعلاقات والروابط الاجتماعية داخل محيط العمل.		9. I feel that social relationships within the work environment are poor and unstable.
١٠. هناك منافسة وصراع على السلطة والوظائف داخل المستشفى بين الكوادر الطبية.		10. There is competition between medical staff members for authority and positions within the hospital.

11. I feel that the conflict between individuals is excessive and that work values are poor within the work environment.		١١. أشعر بزيادة النزاعات الفردية وتدنى مستوى القيم داخل محيط العمل.
12. I feel isolation and alienation in my work because the administration fails to give me and my work sufficient credit.		١٢. أشعر بالوحدة والافتراق في عملي لعدم إعطاء الإدارة الأهمية المناسبة لى ولعملى.
13. I feel as if the administration were exploiting me for its own interests.		١٣. أشعر كأن الإدارة تستغلنى فى العمل من أجل تحقيق مصالحها.
14. I feel responsible for the mistakes of others.		١٤. أشعر بأتنى مسؤول عن أخطاء الغير.
15. I have no opportunities to join any training sessions related to my work despite their availability.		١٥. لا يتم إلحاقى بدورات تدريبية فى مجال عملى على الرغم من توافر تلك الدورات.

IV. Organizational Trust

٤ - الثقة التنظيمية:

العبارات	الدرجة Score	Statements
١. أعتقد أن الموظفين فى المستشفى يتحدثون الحقيقة فى اجتماعاتهم ومناقشاتهم.		1. I think the people in this hospital are honest in their negotiations
٢. أعتقد أن المستشفى قد أوفى بالتزاماته للقسم الذى أعمل به.		2. I think that the hospital has met its negotiated obligations to our department.
٣. أعتقد أن المستشفى يعول عليه.		3. In my opinion the hospital is reliable.

4. I think that some people in the hospital have succeeded at the expense of others.		٤. أعتقد أن بعض الناس في المستشفى قد نجحوا على حساب أناس آخرين.
5. I feel that the hospital tries to get the upper hand.		٥. أشعر بأن المستشفى يسعى لأن يكون له اليد العليا.
6. I think that the hospital takes advantage of our problems.		٦. أعتقد أن المستشفى يستفيد من مشاكلنا.
7. I feel that the hospital negotiates with us honestly.		٧. أعتقد أن المستشفى يتفاوض معنا بصدق.
8. I feel that the hospital will live up to its promises.		٨. أشعر بأن المستشفى سوف يلتزم بما يعد به.
9. I feel that the hospital does not mislead us.		٩. أشعر بأن المستشفى لا يخدعنا.
10. I feel that the hospital tries to get away from its organizational commitments.		١٠. أشعر بأن المستشفى يحاول التهرب من التزاماته التنظيمية.
11. I feel that the hospital negotiates joint expectations fairly.		١١. أشعر بأن المستشفى يناقش التوقعات المشتركة بحيادية.
12. I feel that the hospital takes advantage of people's mistakes.		١٢. أشعر بأن المستشفى سيستفيد من أخطاء الآخرين.

الباحث فى سطور

د. طلال بن عايد الأحمدي

- من مواليد مكة المكرمة

* المؤهل العلمى:

- درجة الدكتوراة فى إدارة الخدمات الصحية من جامعة بتسبرج بالولايات المتحدة الأمريكية، عام ١٩٩٥م

* الوظيفة الحالية:

- أستاذ إدارة الخدمات الصحية المشارك - مدير عام مركز البحوث - معهد الإدارة العامة.

* الأنشطة العلمية والعملية:

- العوامل المحددة لمدة بقاء المريض فى المستشفيات الحكومية بمدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، دورية معهد الإدارة العامة، المجلد الثامن والثلاثون، العدد الثالث، رجب ١٤١٩هـ.

- ترجمة كتاب تطبيق إدارة الجودة الشاملة فى الرعاية الصحية وضمان استمرار الالتزام بها، ٢٠٠٢م.

- تأليف كتاب إدارة الرعاية الصحية ١٤٢٥هـ.

- بحث بعنوان تحديد الأمراض الشائعة فى مجال الرعاية الصحية الأولية بمدينة الرياض - مدخل لتنمية القوى البشرية - معهد الإدارة العامة - ١٤٢٥هـ.

- بحث بعنوان إصابات المستشفيات - ذات تكلفة عالية يجب السيطرة عليها - مجلة الجمعية المصرية لطب المجتمع - يوليو ٢٠٠٤م.

- إدارة الجهد المتعلق بالجودة فى بيئة الرعاية الصحية: تطبيق، مقالة مترجمة تم نشرها فى مجلة معهد الإدارة العامة، العدد الثالث، رجب ١٤٢٢هـ، أكتوبر ٢٠٠١م.

- الولاء التنظيمى وعلاقته بالخصائص الشخصية والرغبة فى ترك المنظمة: دراسة ميدانية للممرضين العاملين فى مستشفيات وزارة الصحة - المجلة العربية للإدارة، ٢٠٠٤م.
- مقالات علمية فى طور النشر فى عدد من الدوريات العلمية.
- التدريس والتدريب فى مجال الإدارة الصحية والمستشفيات.
- أوراق عمل فى العديد من الندوات العلمية المتخصصة.
- رئاسة لجنتي البحوث وهيئة تحرير دورية الإدارة العامة بمعهد الإدارة العامة.
- الاشتراك فى العديد من اللجان العلمية والإدارية داخل المعهد وخارجه.
- عضو المجلس العلمى بمعهد الإدارة العامة.
- عضو المجلس العلمى لبرنامج العلوم الصحية بجامعة الملك سعود.
- التكليف بإعداد دراسات خاصة بالأمانة العامة للجنة الوزارية للتنظيم الإدارى.
- تنفيذ عدد من الاستشارات التنظيمية والدراسات الإجرائية لعدد من الأجهزة الحكومية.
- مستشار غير متفرغ بوزارة الصحة.

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ولا
يجوز اقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعة بأية صورة
دون موافقة كتابية من المعهد إلا في حالات الاقتباس القصير
بغرض النقد والتحليل، ومع وجوب ذكر المصدر.

تم التصميم والإخراج الفني والطباعة في
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٨هـ

هذا البحث:

يتناول هذا البحث ظاهرة التسرب الوظيفي للكوادر الطبية، عن طريق قياس رغبتهم فى ترك العمل بالمستشفيات الحكومية فى مدينة الرياض مثل مجمع الرياض الطبى، ومستشفى الأمير سلمان - وهما مستشفيان تابعان لوزارة الصحة - ومستشفى القوات المسلحة، ومستشفى قوى الأمن الوطنى (مثلىن للقطاع العسكرى) ومستشفى الملك خالد الجامعى (مثلاً لوزارة التعليم العالى): وذلك لمعرفة مدى تأثير عدد من العوامل فى اتجاهات تلك الكوادر الطبية نحو ترك العمل.

وقد استعرض البحث مفهوم التسرب وتعريفه وأنواعه ونتائجه والنماذج المختلفة له والعوامل المتعلقة به والعوامل السابقة له. بالإضافة إلى استعراض عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة وأهم النتائج التى توصلت إليها تلك الدراسات، ثم مقارنة هذا البحث للوقوف على أوجه الشبه والاختلاف بينها وبينه.

وقد أجرى البحث على عينة عشوائية طبقية مرحلية عددها (٧٥٠) من الكوادر الطبية فى المستشفيات المذكورة؛ بهدف التعرف على معدل انتشار الرغبة فى ترك العمل فيها، وعلى الاختلافات فى نسبة هذه الرغبة باختلاف خصائص العينة الشخصية والوظيفية، وعلى أهم العوامل التى تدفع إلى ترك العمل. من وجهة نظر الكوادر الطبية فى المستشفيات محل البحث.

ومن أهم النتائج التى توصل إليها البحث أن نسبة الرغبة فى ترك الكوادر الطبية العمل فى هذه المستشفيات كانت ما بين (٣٣٪)، (٤١،٢٪) بوجه عام.

كما أظهرت نتائج البحث أن أهم العوامل التى تؤثر تأثيراً معنوياً فى تلك النسبة هى المتغيرات التالية على الترتيب: الرضا الوظيفى، والالتزام التنظيمى، والتكليف بأعمال أخرى غير الأعمال الأصلية، ووجود مصدر آخر للدخل غير الراتب الشهرى، ونوعية المستشفى، وسنوات الخبرة، والجنسية.